

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



تخصص: تسيير منشآت رياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

دور إستخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي
للإدارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي

إشراف الأستاذ :

- أ. بلوني عبد الحليم

إعداد الطالب :

بحير طارق عزيز

السنة الدراسية: 2016/2017



شكر و عرفان

قال الله تعالى: «أعوف بالله من الغبطة الرجيم»

«بسم الله الرحمن الرحيم»

«ربي أوزعني لما أشكر نعمة التي أنعمت عليّ وعلمي والدي وأما لأحمد صالحاً نرضاه

وأؤخّلني برحمته في جوارحه الصالحين» (النسب الآلة 19).

بعد أن أتممت زبدة هذا العمل بعون الله سبحانه وتعالى الذي أعمده وأشكره جزيل الشكر للإله الذي نتق بأسمى

شكراتي لكل من مد يد العون والمساعدة ولو بالكلمة الطيبة وأنصح بالذكر أستاذي

المشرف الأستاذ * بلونني جبر الحليم * علمي نسو جهاته العلمية والعملية القيمة وخصائصه المفيدة

التي أثار في طرق ومعالج مسائل سعادتني في الوصول إلى بر الأمان العلمي فله مني كل

الامتنان والتقدير، كما أوجه خالص شكري لكل أساتذة المعهد الذين أشرفوا عليّ

تكونني طيلة سنواتي الجامعي الأستاذ أتمنى بالشكر الجزيل إلى كل

الأهل والأقارب الذين كانوا في سندنا وحنونا فهم الزاد الذي

للينفردم أساس كل شيء طيب وجيد كما لا أنسى كل الأسماء

والأصدقاء الذين ساعدوا في إنجاز هذا العمل.

«محمد طارق حمز بن»

* الإهداء *

مصداقا لقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين
إحسانا" ... أولا أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الكون، هؤلاء الذين
عانوا من أجلي... ساهرا وصابرا لتكبيرتي وتعليمي... هؤلاء الذين كرمهم الله سبحانه تعالى،
ألا وهما أبي وأمي الأعزاء... إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

قاوموا كل الصعاب ومتاعب الحياة من أجلي وأحسنوا تربيتي وأرفقوا دعواتهم وتشجيعا تهم
ليلا ونهارا، إلى أبي وأمي ولو أهديت لهم كنوز الدنيا ما أوفيت لهم حقهم.....حفظهم
الله... وإلى إخوتي وأخواتي إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وإلى كل أصدقاء
الدراسة الأوفياء العايب. حداد. يعقوب. عباد. مجور. مناني عمامرة جعفر. وخاصة
أهدي هذا العمل للمشرف للأستاذ بلوني عبد الحليم لتوجيهاته القيمة التي أثار لنا بها
طريق العلم والمعرفة

وكما لا تفوتني الفرصة أن أهدي عملي هذا بدون أن أنسى الأساتذة فاطمة فرح.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

بحير طارق عزيز



الفهرس



الفهرس

العنوان	الصفحة
البسمة	
الشكر والعرفان	
الإهداء	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة.....	أ-ج

الجانب التمهيدي:

الإشكالية.....	4
فرضيات الدراسة.....	5
الفرضية العامة.....	5
الفرضيات الجزئية.....	5
أهمية الدراسة.....	5
أسباب اختيار الموضوع.....	6
مصطلحات الدراسة.....	6
الدراسات السابقة أو المشابهة.....	9
الاستفادة من الدراسات السابقة.....	10

الجانب النظري:

الفصل الأول: التكنولوجيا المعلومات

تمهيد

المبحث الأول: التكنولوجيا الحديثة.....	14
--	----

المطلب الأول: التطور التاريخي لعصر المعلومات.....	14
المطلب الثاني: مجتمع المعلومات	16
1- مفهوم مجتمع المعلومات	16
2- خصائص مجتمع المعلومات	17
3- أسباب نشوء مجتمع المعلومات.....	18
المبحث الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات	20
المطلب الأول: ماهية المعلومات.....	20
1- تعريف المعلومات.....	20
2- خصائص المعلومات.....	20
المطلب الثاني: نظم المعلومات ونظرية النظم العامة.....	21
1- المبادئ الأساسية لنظرية النظم العامة.....	21
2- أنواع الأنظمة.....	24
3- تطبيق مبادئ النظرية العامة في حقل نظم المعلومات.....	24
المطلب الثالث: نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.....	26
1- مفهوم وأنواع تكنولوجيا المعلومات.....	26
2- متطلبات تكنولوجيا المعلومات.....	29
3- الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات.....	30
المطلب الرابع: تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية.....	30
1- نظم الحاسوب.....	31
2- مفهوم قاعدة البيانات.....	31
3- نظام إدارة قاعدة البيانات.....	31
4- الموارد الإنسانية.....	32
المبحث الثالث: مظاهر التكنولوجيا التي تخدم مختلف أغراض المؤسسات الرياضية.....	29
-المطلب الأول: ايجابيات التكنولوجيا وسلبياتها.....	32
1-الايجابيات.....	33
2-السلبيات.....	33

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

37	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
37	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.....
39	المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء الوظيفي.....
39	1-محددات الأداء الوظيفي.....
40	2-معايير الأداء الوظيفي.....
42	المطلب الثاني: أبعاد الأداء.....
42	1 - كمية الجهد المبذول.....
42	2-الجهد المبذول.....
42	3-نمط الأداء.....
40	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.....
43	المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء والقائمون بها.....
43	1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي.....
43	2- طرق تقييم الأداء.....
45	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي ومراحله.....
45	1-أهمية تقييم الأداء.....
47	2-مراحل تقييم الأداء.....
48	المطلب الثالث: محاور تقييم الأداء وأهدافه.....
48	1-محاور تقييم الأداء.....
49	2-أهداف تقييم الأداء.....
50	3-أغراض تقييم الأداء.....
51	المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي ومعوقاته ومشاكله.....
51	المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي.....
51	1-تعريفه.....

52	2- طرق تحسين الأداء الوظيفي.....
53	3- أهمية تحسين الأداء.....
53	4- القواعد والقوانين المنظمة لعملية الأداء الوظيفي.....
54	5- إجراءات تحسين مستوى الأداء.....
55	المطلب الثاني: معوقات ومشكلات تحسين الأداء الوظيفي.....
55	1- الأسباب المتعلقة بنظام التقييم.....
57	2- الأسباب المتعلقة بالمقيم.....
57	3- الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم.....
58	4- الأسباب المتعلقة بالمرؤوسين.....

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإدارة الرياضية

تمهيد

63	المبحث الأول: نشأة الإدارة.....
63	المطلب الأول: الإدارة في العهود القديمة.....
63	1- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية.....
64	2- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة.....
64	المطلب الثاني: الإدارة الرياضية.....
64	1- مكونات الإدارة الرياضية.....
64	2- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
65	3- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.....
66	4- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية.....
66	المبحث الثاني: المقومات التغيير الناجح الأساسية في الإدارة الرياضية.....
66	المطلب الأول: المقومات الأساسية للإدارة الرياضية.....
68	المطلب الثاني: مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية.....
69	المطلب الثالث: مجالات الإدارة في التربية الرياضية.....
69	المبحث الثالث: وظائف الإدارة الرياضية.....

69	المطلب الأول: وظيفة التخطيط
73	المطلب الثاني: وظيفة التنظيم
77	المطلب الثالث: الرقابة الإدارية
	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية

تمهيد

84	1- الدراسة الاستطلاعية
84	2- المنهج المستخدم في الدراسة
85	3- المجال المكاني والزمني للدراسة
86	4- مجتمع البحث
86	5- عينة البحث وكيفية اختيارها
86	6- متغيرات الدراسة
87	7- أدوات الدراسة
87	8- إجراءات التطبيق الميداني للمعالجة الإحصائية
87	9- صدق وثبات الاستبيان
87	9-1- صدق الاستبيان
88	9-2- صدق المحكمين
88	9-3- الصدق الذاتي
88	9-4- ثبات الأداة
88	9-5- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
92	9-6- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
93	10- الأدوات الإحصائية
93	10-1- الحزم الإحصائية spss
93	10-2- النسبة المئوية
94	10-3- اختبار ألفا كرونباخ
94	10-4- اختبار كاي تربيع

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

98	تحليل النتائج في ضوء الفرضيات
98	تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى
110	تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية
122	تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثالثة
135	التحقق من الفرضيات
135	التحقق من الفرضية الجزئية الأولى
137	التحقق من الفرضية الجزئية الثانية
139	التحقق من الفرضية الجزئية الثالثة
141	خلاصة الفصل
142	الاستنتاجات
143	الاقتراحات
145	خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	89
02	يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	90
03	يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	91
04	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	92
05	يوضح معامل ألفا كرونباخ	92
06	يوضح امتلاك الإدارة الرياضية موقع الكتروني Email	98
07	يمثل نسبة مواكبة الإدارة الرياضية للتكنولوجيا الحديثة في مجال تكنولوجيا الاتصال	99
08	مساهمة الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية	100
09	يمثل مدى اعتماد الإدارة الرياضية على الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها	101
10	إمكانية الإدارة الرياضية التخلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني	102
11	تواجد في الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل: الطابعات والمساحات الضوئية	103
12	امتلاك الموظفين لأجهزة الإعلام الآلي ونوعية الأجهزة	104
13	يمثل مدى توفير الإدارة لخدمة الانترنت	105
14	امتلاك واستخدام المؤسسة لشاشات العرض والإعلانات	106
15	مدى توفير المؤسسة للحماية اللازمة لقاعدة البيانات	107
16	يمثل إمكانية تعزيز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين المصالح الإدارية	108
17	يمثل إمكانية تخفيض تكنولوجيا المعلومات من النفقات المالية للإدارة الرياضية ككل	109
18	يمثل مدى تسهيل تكنولوجيا أداء العاملين داخل الإدارة الرياضية	110
19	امتلاك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات	111
20	مدى توظيف التكنولوجيا في التواصل مع العاملين في الإدارة	112

114	تناسب الأجهزة المتطورة داخل الإدارة مع عدد الموظفين	21
115	يمثل عقد المؤسسة الرياضية دورات تكوينية لتأهيل الكوادر خاصتهم على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة	22
116	مدى مشاركة موظفي الإدارة في المنتديات حول بعض المشاكل التي تخص مجال عملهم	23
117	يمثل نسبة تقليل التكنولوجيا من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة	24
118	توفير المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف	25
119	يمثل نسبة تقليل التكنولوجيا من أخطاء الموظفين	26
120	يمثل استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين	27
121	هل موظفي الإدارة ينشئون علاقات على مواقع التواصل الاجتماعي مع عمال آخرين من نفس مجال عملهم بهدف تبادل الخبرات والمهارات	28
122	امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة تساعد في تحقيق أهدافها	29
123	مدى مساهمة التكنولوجيا في متابعة الأنشطة التي تقوم بها للمؤسسات الأخرى	30
124	يمثل هل للتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة	31
125	يمثل مدى تناسب أهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة	32
127	قيام الإدارة بتحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات	33
128	مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو منخرطين)	34
129	مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة	35
130	يمثل مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم المنشآت الرياضية التابعة للمؤسسة وفق معايير دولية	36
132	يمثل معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن	37
133	مدى مساهمة التكنولوجيا حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسات التابعة لها	38

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
99	يوضح امتلاك الإدارة الرياضية موقع الكتروني Email	01
100	يمثل نسبة مواكبة الإدارة الرياضية للتكنولوجيا الحديثة في مجال تكنولوجيا الاتصال	02
101	مساهمة الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية	03
102	يمثل مدى اعتماد الإدارة الرياضية على الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها	04
103	إمكانية الإدارة الرياضية التخلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الالكتروني	05
104	تواجد في الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل: الطابعات والماصات الضوئية	06
105	امتلاك الموظفين لأجهزة الإعلام الآلي ونوعية الأجهزة	07
106	يمثل مدى توفير الإدارة لخدمة الأنترنت	08
107	امتلاك واستخدام المؤسسة لشاشات إلكترونية للعرض والإعلانات	09
108	مدى توفير المؤسسة للحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات	10
109	يمثل إمكانية تعزيز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين المصالح الإدارية	11
110	يمثل إمكانية تخفيض تكنولوجيا المعلومات من النفقات المالية للإدارة الرياضية ككل	12
111	يمثل مدى تسهيل تكنولوجيا أداء العاملين داخل الإدارة الرياضية	13
112	إماتلاك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات	14
113	مدى توظيف التكنولوجيا في التواصل مع العاملين في الإدارة	15
114	تناسب الأجهزة المتطورة داخل الإدارة مع عدد الموظفين	16
116	يمثل عقد المؤسسة الرياضية دورات تكوينية لتأهيل الكوادر خاصتهم على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة	17
117	مدى مشاركة موظفي الإدارة في المنتديات حول بعض المشاكل التي تخص مجال عملهم	18
118	يمثل نسبة تقليل التكنولوجيا من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة	19
119	توفير المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف	20
120	يمثل نسبة تقليل التكنولوجيا من أخطاء الموظفين	21
121	يمثل استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين	22
122	هل موظفي الإدارة ينشئون علاقات على مواقع التواصل الاجتماعي مع عمال	23

	لآخرين من نفس مجال عملهم بهدف تبادل الخبرات والمهارات	
123	امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة تساعد في تحقيق أهدافها	24
124	مدى مساهمة التكنولوجيا في متابعة الأنشطة التي تقوم بها للمؤسسات الأخرى	25
125	يمثل هل للتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة	26
126	يمثل مدى تناسب أهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة	27
128	قيام الإدارة بتحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات	28
129	مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو منخرطين)	29
130	مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة	30
131	يمثل مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم المنشآت الرياضية التابعة للمؤسسة وفق معايير دولية	31
133	يمثل معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن	32
134	مدى مساهمة التكنولوجيا حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسات التابعة لها	33

قائمة الملاحق

رقم المنحق	عنوان المنحق
01	الاستبيان قبل التحكيم
02	الاستبيان بعد التحكيم
03	قائمة الأساتذة المحكمين
04	تسهيل المهام

المقدمة



المقدمة:

"من حاز على المعلومة فقد حاز على القوة"، هي العبارة التي أصبحت مشهورة والتي تعني بان المعلومة بحوزة المؤسسة بمثابة أهمية المعلومة لدى الجيش في فترة الحرب، ليست بالضرورة هي التي تريح المعارك لكنها تسمح في غالب الأحيان بالفوز، ونحن اليوم في عصر التكنولوجيا الجديدة (تكنولوجيا المعلومات)، أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، أصبحت المؤسسات تواجه شكل جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي.

إن التطور التكنولوجي الحديث أحدث طفرة حضارية في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية والتقنية... وغيرها، أصبح هناك ثورة معلوماتية تكنولوجية أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات، ومن خلالها فتحت أفقا واسعة حول تنمية الإدارات وتحديث أنظمتها وأساليبها وآلية العمل فيها، ولهذا أصبح من الضروري هندسة نظم الموارد البشرية في ضوء الظروف التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات.

حيث يوصف العالم الحديث اليوم بالانفجار المعرفي والتكنولوجي والتنافس في الإبداع والاختراع في مجالي العلم والتقنية على نحو لا يخضع لضوابط، مما جعل الإنسان خاضعا لما يستحدثه من التقنيات والمتغيرات العالمية الجديدة والمتسارعة، هذا كله أدى إلى تضاعف المسؤولية والأعباء على الإنسان إلى حد قد يبعث اليأس ويدعو للإحباط مما أوجب على الإنسان أن يغير في مناهجه لاكتساب العلم والمعرفة ليصبح مواكبا وقادرا على الاستمرار في هذه الحياة بصورة إيجابية، خاصة إن المعارف البشرية أصبحت تزداد يوما بعد يوم، على نحو مطرد يفوق طاقة العقل البشري، إبداء هذه التحديات بدأ الإنسان يفكر في حلول ووسائل يتغلب بها على هذه الصعوبات، وبما أن الانفجار المعرفي والتكنولوجي هما أصل هذه التحديات فهذا يعني أن المسألة في جل أبعادها والتي تدخل في نطاقها الإدارة الرياضية، ولما كانت التقانة تطبيقا للعلم، فإن بعدا جديدا يضاف وهو ما يمكن أن نسميه السلوك التقني، إلى جانب السلوكيات التي تتمثل في مخرجات .

فكان العمل على النمو السليم للعلم والتقانة أحد الحلول لتحديات العصر، ومن المعروف أن النمو السليم للعلم في أي بلد يعتمد بصورة حاسمة على توافر اليد العاملة المدربة تدريباً علمياً وتقنياً، وأن استثمار التطور العلمي والثقافي بصورة ناجحة لا يمكن لهما أن يتوصلا إلا بدعم من جمهور

متطلع مهتم بهما، والواضح هنا أن مسؤولية تنمية هذا الاهتمام وتأمين تزويد الجمهور بالإعلام السليم، تقع على عائق النظام في البلد المعني، وكل سياسة لا تقرر بأهمية هذين العاملين لا يمكنها، أن تدخل أكثر من تحسينات قصيرة المدى فيما يمكن لهذا البلد أن يواجه عجزا خطرا في التطور الثقافي.¹

إن إدخال تقنيات الاتصال الحديثة واستخدامها في المجال الرياضي ينبغي أن يكون جزءا من تغير كلي وتجديد شامل في العملية وفي البنية التعليمية، ولا يمكن تحقيق أهدافها إذا ظلت البيئة التقليدية على حالها، ولذا ينبغي أن نعيد النظر في بنية التربية الرياضية بصورة خاصة وإطارها ووسائلها إعادة كلية، وأن تكون هناك نظرة شاملة جديدة إلى نظام الإدارة الرياضية بكامله، لكي تقترح تشكيلات وصيغا تربوية جديدة قائمة على أسس علمية تجدد تقنيات الاتصال الحديثة مكانها فيها.

وتكنولوجيا المعلومات والتي تعنى استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة ومنها الكمبيوتر في جمع البيانات ومعالجتها وتجهيز وتوصيل المعلومات قد تكون وسيلة فعالة ولازمة في عالم اليوم لمقابلة التحديات المعرفية والتغيرات المتواترة من أجل تطوير الفرد في المجال الرياضي، وإطلاق قدراته ومواهبه وتجديد خبراته ومعارفه عبر التعلم والخبرة التي تستهدف الفئات المهنية، والطبقات الاجتماعية، بحيث لا نفرق بين رجل وامرأة أو غني وفقير، لأن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الإدارة الرياضية تعنى الإنسان الرياضي من سلبياته ونقائصه وتزيد من إنسانيته التي تنمو بالعقل والفكر والعمل لأن الإدارة الرياضية تعتبر من أهم العناصر في تحقيق النجاحات والفوز بالبطولات في المنافسات الرياضية.²

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن، والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها. وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.³

¹ تايلور تشارلز، التحديات في التربية العلمية والتكنولوجية، ترجمة: ميخائيل خوري، مجلد2، بلجيكا، 1988م، ص141.

² نعمان عبد الغني، الإدارة الرياضية في مجال كرة القدم لإدارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010م.

فالتكنولوجيا داخل تلك المنظمات تلعب دوراً رئيسياً في الارتقاء بمستوي العاملين وبالتالي الارتقاء بمستوي المنظمة ككل، فعندما يتوافر داخل تكنولوجيا متطورة تساعد العاملين على الارتقاء بمستوي العمل وزيادة دافعيتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم نتيجة إحساسهم بمشاركتهم للإدارة العليا في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، والعكس صحيح فعند عدم مواكبة الإدارة للعوامة تؤدي بالعاملين إلى قلة رغبتهم في أداء الأعمال وعدم قدرتهم على الابتكارية وتطوير العمل نتيجة لإدراكهم بعدم جدوى تلك الأعمال. كما يعتبر الأداء الوظيفي أحد المحددات الخاصة التي لو تم تفعيلها وزيادتها لأمكن المنظمة من الارتقاء بمستواها وجودة الخدمة المقدمة منها، والأداء الوظيفي أيضاً يتأثر بكفاءة العامل الإداري، فيمكن أن يرفع الأداء الوظيفي عند شعور الأفراد بوجود مناخ صالح للعمل وأن تلك الأعمال المكلفين بها سوف تؤتي بشمارها وتبرز شخصيتهم في العمل أو على النقيض من ذلك فيؤثر في أداء العاملين لأعمالهم وعدم رغبتهم في الارتقاء بمستواهم الشخصي مما يضعف من تحقيق المنظمة لأهدافها علي أكمل وجه.

وفي موضوعنا هذا سنتطرق إلى الإدارة بصفة عامة ثم نعمل على تخصيص هذا الموضوع في مجال الإدارة الرياضية الذي هو مجال اختصاصنا وبختنا، "فعلم الإدارة بصفة عامة ليس وليد اليوم وإنما هو وليد عدة أجيال من تراكم المعرفة الإنسانية ولا زال يتقدم ويتطور بل أصبح أحد المعايير الأساسية التي تعتمد في نجاح أو فشل مشاريع الدول والحكومات ومحكما حاسما في قدرة الدولة وريادتها بين الأمم".

وقد احتوت هذه الدراسة على:

الفصل التمهيدي الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهداف هذه الدراسة وكذلك أهميتها وتحديد المصطلحات (تكنولوجيا المعلومات، الأداء الوظيفي، الإدارة الرياضية) والدراسات التي تشابهها وللتعريف بها أكثر خصصنا لها ثلاث فصول نظرية، ففي الفصل الأول (التكنولوجيا المعلومات) تناولنا فيه تعريف، الأهداف العامة أصنافها، مجالاتها وكذلك إيجابياتها وسلبياتها، أما بالنسبة للفصل الثاني (الأداء الوظيفي) وتطرقنا فيه إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي وأهمية ومراحل تقييم الأداء وتقييم الأداء باستخدام التكنولوجيا، أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الإدارة الرياضية وأهم مبادئها، ومكونات العملية الإدارية في المجال الرياضي ومهاراتها ومكوناتها الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأهم المفاهيم المتعلقة بهم وبعض عناصرهم أما في الجانب التطبيقي فقد خصص الفصل الأول للطرق المنهجية للدراسة، كالدراسة الاستطلاعية ومنهج البحث والعينة والمتغيرات وأداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، أما الفصل الثاني فقد خصص لتحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة، وكخلاصة لنتائجنا قمنا بإعطاء بعض الاقتراحات والتوصيات.

الجانب التمهيدي

- الإشكالية:

لقد دخل العالم ثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والتي انتشرت نشاطاتها كافة أرجاء المعمورة، وتفاعلت مع كافة العناصر التي رافقتها، لذا نجد أن المعلومات قد دخلت عنصر رئيسياً في فهم مصطلح المعرفة. إن تقسيم المجتمعات وفق المراحل التطويرية عبر العصور التاريخية وهي التي نقلت العالم إلى المجتمع الصناعي وزيادة هذا الاتساع والتوافر هو الذي حقق الانتقال الفعلي إلى مجتمع ثورة المعلومات أو ما يطلق عليه مجتمع المعرفة وكما أن تكنولوجيا المعلوماتية تعد عملية مرتبطة بموضوع معين مبني على أساس تفاعل البيانات والحقائق المتطورة، وقد نتعرض إلى تجربة أو عملية رياضية تقنية داخل أجهزة الحواسيب تؤدي بعد التحليل والمناقشة إلى موضوع جديد¹. وقد عملت العولمة على عملية تحديث الإدارة الرياضية من الضبابية وعدم الوضوح وغياب المنطق العلمي في كثير من عناصرها ومكوناتها الأمر الذي يضطر واضعي استراتيجية التحديث بالاعتماد على الخبرة الشخصية وتكنولوجيا المعلومات²، وتعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واحدة من المفاتيح الأساسية للكفاءة والفعالية للعمليات، وإن حصول المنظمة أو الإدارة على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى تكملتها بنجاح مع خطة استراتيجية للمنظمة، كما تستفاد إدارة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات ومن الأنظمة التي تتحسس وتستجيب للبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ولقد بلغت الإدارة الرياضية في ظل التقدم الحاصل درجة كبيرة من التطور والتنظيم ولعبت وسائل الاتصال دوراً هاماً في ترقية الإدارة الرياضية، من حيث أداء العمال داخل تلك المنظمات التي لعبت دوراً رئيسياً في الارتقاء بمستوى العاملين وبالتالي الارتقاء بمستوى المنظمة ككل، فعندما يتوافر داخل المنظمة أجهزة تكنولوجيا متطورة تساعد العاملين على الارتقاء بمستوى العمل وزيادة دافعيتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم نتيجة إحساسهم بمشاركتهم للإدارة العليا في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، والعكس صحيح يؤدي بالعاملين إلى قلة رغبتهم في أداء الأعمال وعدم قدرتهم على الابتكارية وتطوير العمل نتيجة لإدراكهم بعدم جدوى تلك الأعمال. كما يعتبر الأداء الوظيفي أحد المحددات الخاصة التي لو تم تفعيلها وزيادتها لأمكن المنظمة من الارتقاء بمستواها وجودة الخدمة المقدمة منها، حيث إن الجهاز الأكثر أهمية الذي يدخل في معالجة تقنية تكنولوجيا المعلومات هو الحاسوب، والبرمجيات التي تعمل فيه، فهو الجهاز الذي يسمح للمدير الرياضي الاستفادة القصوى من المصادر النادرة سواء أكانت أفراد أو مؤسسات أو أجهزة وموارد مالية، كذلك ربط الرياضة والبرامج الرياضية الترفيهية بعدد كبير من المشاركين والاستفادة منها بشكل واسع، وكما تسهل هذه تكنولوجيا التصميم بمساعدة الحاسوب والذي يسهل أيضاً عملية تحليل سريع للرسوم البيانية المتقدمة بالإضافة إلى أنظمة الواقع الافتراضي وهذا التطبيق يتيح التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا متطورة الذي يعمل على حصر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية ذات ثلاث أبعاد والتخاطب بها

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص 133-134.

² جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008م، ص 125.

والتأثر بها وذلك بالزمن الحقيقي، فعند تكليف العمال دون استخدام تكنولوجيا بمتابعة المشاركة في إحدى المنافسات الرياضية، وبعض تفاصيل تلك المنافسة، وتلك البيانات يمكننا ان نضعها بجدول واحد بمجرد تحديد المنافسة، اذ قد يحتوي على عدد واسماء الحكام المؤهلين لتحكيم تلك المنافسة، بالإضافة الى احتوائها على جدول يحتوي على الاداريين الذين يمكن ان توكل اليهم مهمة ادارة واجباتهم في المكان والوقت المعين، وغيرها من الجداول التي تكون مدججة بقاعدة بيانات ترابطية وتحتوي الى جداول بأعداد كبيرة تأخذ ساعات من المعالجة اليدوية في السجلات الورقية ولكن يمكن ان تنجز في جزء من ذلك الوقت من خلال السجلات الرقمية. وتعتبر الاستراتيجية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من الاستراتيجيات إلا نجح داخل الإدارة الرياضية، ومنه طرح التساؤل العام:

- ما دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الوظيفي للإدارة الرياضية؟

- التساؤلات الفرعية:

- 1- ماهي استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي؟
- 2- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي؟
- 3- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي؟

- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- 1- هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي.
- 2- لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي.
- 3- هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي.

- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال طبيعة الموضوع، لأن موضوع تكنولوجيا المعلومات اليوم من المواضيع الهامة خاصة في ظل التغيرات ولما لها من تأثيرات على الإدارة لأنها شملت كافة مجالات الحياة؛ بما في ذلك الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد أهمية موضوع الدراسة في بعض النقاط الآتية:

- المساهمة في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية من جميع وظائفهم وتحفزهم نحو العمل ورفع روح المعنوية والتي تنعكس على إنجازاتهم.
- وتكمن الأهمية في توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية.
- بيان أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في شكل فعال في تحسين أداء الإدارة الرياضية.

أهداف الدراسة:

- لكل بحث أو دراسة أهداف يحاول الباحث الوصول إليها ومن أهمها:
- التعرف على تكنولوجيا المعلومات ودورها في أداء العاملين للإدارة الرياضية.
- إظهار العلاقة بين استعمال تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين في الإدارة الرياضية.
- معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ودافعية الأداء عند العاملين في الإدارة الرياضية.
- أسباب اختيار الموضوع:

- يختار الباحث موضوع دراسته لأسباب واعتبارات كثيرة تدفعه للبحث ومن بينها:
- الرغبة والميول الذاتي في دراسة مثل هذه المواضيع.
- نقص مثل هذه الدراسات خاصة على مستوى رسائل الماجستير.
- إثراء مكتبة الجامعة بمثل هذه المواضيع، وجعل هذا الموضوع مرجعاً لطلبة السنوات القادمة.

- مصطلحات الدراسة:

1-1- تكنولوجيا المعلومات:

1-1-1- المعلومات:

أ- لغة: كلمة معلومات مشتقة في اللغة العربية من كلمة "علم" وترجع إلى كلمة "معلم" أي الأثر الذي يستدل به إلى الطريق¹.

ب- اصطلاحاً: المعلومات "هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها، أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية، وفي أي شكل²".

1-2- تكنولوجيا:

أ- لغة: يرجع أصل تكنولوجيا إلى كلمة يونانية وهي تتكون من مقطعين؛ المقطع الأول Techno ويعني حرفة أو مهارة أو فن أما الثاني Logy وتعني علم الأداء أو علم التطبيق³.

ب- اصطلاحاً: هي الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية وتطبيقية والتي ستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته وتلاحم كل من الاتصالات عن بعد بالحاسبات الآلية⁴.

1-3- تكنولوجيا المعلومات:

¹ البنان شريف درويش، تكنولوجيا الاتصال، الدار المصرية اللبنانية سلسلة المكتبة الإعلامية القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2000م، ص101

² عبد الهادي محمد فتحي، علم المكتبات والمعلومات، دراسات في المؤسسات والاعلام والإنتاج الفكري، مكتبة الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى نوفمبر القاهرة، 1997ص74

³ محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990م، ص16.

⁴ عبده سمير، العرب والتكنولوجيا، دار الأفاق الجديدة، بيروت، 1981م، ص120.

تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في مجالات نشاطها.¹

ث- **التعريف الإجرائي:** هي الأدوات والوسائل والمعلومات الحديثة التي يستعين بها العامل داخل الإدارة الرياضية والتي تساهم في تسهيل مهامه بالوصول إلى أكثر دافعية في الإنتاج.

2- الأداء:

أ- **لغة:** تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

ب- **اصطلاحاً:** المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المؤسسة²، ويمكن حساب الأداء كما يلي:

الأداء = القدرة × الرغبة.

ت- **الأداء الوظيفي:**

يرى نيكولاس "Nickolas" أن الأداء الوظيفي: "هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي التي تمحضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة كانت عليه قبل ذلك".³

كما يرى حسن: "أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴

ث- **التعريف الإجرائي:** هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة العمومية أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة العمومية التي يشتغل فيها.

3- الإدارة:

أ- **لغة:** الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغوياً من خلال تحليل كلمة الإدارة "administration" وهي تعني لغوياً أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "ad-ministre" ومعناها أداء الخدمة للآخرين بينما نجد البعض يفضل كلمة "management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.⁵

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007م، ص 233-234.

² عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998م، ص 03.

³ درة عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م، ص 15.

⁴ الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2001م، ص 95.

⁵ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، ط 1، الرواق للنشر، عمان، 2000م، ص 49.

ب- اصطلاحاً: الإدارة هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.¹

ت- التعريف الإجرائي: هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

4- الإدارة الرياضية:

أ- اصطلاحاً: إن أساس قيام المؤسسات والمنظمات الرياضية واستمراريتها يكمن من خلال إدارتها الجيدة وبالصورة السليمة، لذلك نجد الكثير من الباحثين تعرف الإدارة الرياضية على أنها من المنظور التنظيمي للإدارة فهي تعد إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد والموارد الأخرى.

كما عرفها فريدريك تايلور: "فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إيهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأقل التكاليف".²

حيث تقوم الإدارة الرياضية على مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك يؤدي حتماً إلى نجاحها، لذلك يمكن القول إن الإدارة الرياضية هي عملية اجتماعية وفنية مستمرة وفق العديد من الوظائف الأساسية لإنجاز الأهداف المسطرة مسبقاً.

ب- التعريف الإجرائي: أما من خلال دراستنا فنحاول معرفة كذلك الإدارة الرياضية بالصورة الحقيقية المتواجدة بها، تمثلت الإدارة الرياضية في دراستنا هذه مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي كإحدى أهم الإدارات الرياضية الموجودة والتي تساهم بشكل فعال في خدمة جمهورها المتنوع وذلك لتنوع أنشطتها وخدماتها. وكذا تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة بالولاية لخدمة جماهيرها الداخلية من عاملين وموظفين، والجماهير الخارجية من مواطنين ورياضيين في كافة أنحاء الولاية المتواجد بها.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011م، ص06.

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية نظريات وإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص13-15.

- الدراسات السابقة:

1- دراسة بعنوان: (أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة)، من إعداد: لمين علوطي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008/2007م، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج:

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المؤسسات، بحيث تفرض هذه التكنولوجيا وضرورات التعامل الإلكتروني في المؤسسات المعاصرة.
- التدريب عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أو ما يسمى بالتدريب الإلكتروني، نمطاً جديداً من أنماط التدريب.
- تعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات الإدارية، فان الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية.

2- دراسة بعنوان: (الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسستي - Nedjma-Mobilis، من إعداد: بوحسان سارة كنز، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2012/2011، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أصبحت المعلومة في الآونة الأخيرة أهم مصدر يستمد منه المورد البشري القوة والسلطة.
- إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف تطبيقاتها له أثر بالغ الأهمية خاصة على تسيير الموارد البشرية.

- تتبنى كل من المؤسستين مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق هدفها ومن بينها إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوظائف المؤسسة.

3- دراسة بعنوان: (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية)، أطروحة دكتوراه من إعداد: عزيزة عبد الرحمان العتيبي، 2012م، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، ومن خلال هذه الدراسة توصلت الى النتائج الآتية:

- الخدمات التعليمية الإلكترونية، هي واقع العصر الحالي، وهي رافد مهم للتعليم النظامي في عصر تكنولوجيا الانترنت وثورة المعلومات، وتمكن الاستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير، الاتصال والتعليم الإلكتروني.

4-دراسة بعنوان: (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر)، من إعداد: العربي عطية. 2012م رسالة ماجستير ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي وقد توصل إلى النتائج لتالية :

- العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل دائم ومستمر ويتناسب مع طبيعة العمل وأيضا الربط الحاسوبي الداخلي بين الأقسام الإدارية حتى يتم تحقيق السرعة في توفير المعلومات والتكامل في تحقيق الخدمات.

- العمل على رفد الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة والمدرية والقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات أي مراعاة العنصر البشري عند الاختيار والتعيين من حيث التخصص والمؤهلات، حيث أن كفاءة الأجهزة الحكومية تعتمد بشكل كبير على الاستثمار في العنصر البشري الذي يعد من أهم العناصر في العملية الإدارية؛

- إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورشات العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية، حول الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والعمل على توفير هذه الأداة لكل الجامعة ولجميع وحداتها الإدارية، وذلك لزيادة السرعة والدقة في إنجاز المهام والواجبات.

-الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة والمشابهة وجدنا أنها تتشابه مع دراستنا في كونها استخدمت المنهج الوصفي وكذلك اعتمدت على بعض المراجع التي اعتمد عليها وتتشابه كذلك مع الدراسة في استخدامهم نفس مقياس تكنولوجيا المعلومات أما دراستنا هذه فقد تناولت موضوع "دور استخدامات التكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي لإداري مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي " ميدانيا ونظريا، وعند اطلاعنا على تلك الدراسات لمسنا بعض نقاط التشابه بينها وبين دراستنا، وتمثل هذه التشابهات فيما يلي:

- بعض الدراسات قامت باستخدام المنهج الوصفي أما دراستنا فقد استخدمنا فيها المنهج الوصفي.
- أما فيما يخص مكان الدراسة فقد قمنا بدراستنا في الإدارات الرياضية على خلاف الدراسات الأخرى التي كانت دراستهم في (إداري المؤسسات الحكومية وإداري الأكاديمية الأسترالية وإداري جامعة ورقلة).
- قام الباحث في الدراسات باستخدام مقياس تكنولوجيا المعلومات كأداة للدراسة، أما في دراستنا فقد استخدمنا نفس المقياس.

- أما فيما يخص عينة الدراسة فقد كانت عينة قصدية لموظفي المديرية العينة في الدراسة الرابعة فكانت 20 مؤسسة حكومية، أما الباحث في الدراسة الثالثة فعينة دراسته تكونت من إداري أكاديمية الأسترالية ولقد استفادت الباحث من الدراسات السابقة والمشابهة من بعض المفاهيم والمصطلحات والعناصر التي مكنته من أخذ نبذة عن التكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.

الجانب النظري

الفصل الأول

تكنولوجيا المعلومات

كما يقول بيتر دراكر "Peter Drucker" مؤسسة الغد ستشكل وتنظم بفضل المعلومات وهو ما يفسر التنافس الكبير الذي تعرفه المؤسسات من أجل الحصول على أفضل المعلومات وأدقها.

فالمؤسسات في الوقت الحاضر تعرف تنافسية شديدة بين بعضها البعض من خلال توسيع وتنويع إنتاجها وخدماتها والمحاولة للوصول لإرضاء زبائنها أكثر وأكثر، فهي تسعى لتحقيق ذلك من خلال زيادة وتنويع أنشطتها وبالتالي حجمها ككل مما يتطلب بالضرورة توفير الموارد الأساسية التي تستعملها المؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية. ومع التطورات السريعة التي يشهدها العصر الحديث خاصة في ظل العولمة أصبح من اللزم تطوير وتحديث هذه الموارد، وبالتالي إعادة تشكيل تسييرها في عصر عرف بعصر المعلومات وكذا توسيع المؤسسة في اتجاه العصر الرقمي.

ومع ازدياد حجم المعلومات التي يجب أن تعالج، تخزين وتقديم بشكل كبير، أصبحت عملية السيطرة عليها عملية معقدة، خاصة وأن المعلومات تعتبر عنصر هاماً من عناصر الإنتاج وكما لها دور في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة التي اتجهت بدورها إلى تصميم وبناء أنظمة المعلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة شؤونها وتفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات، من أجل ذلك تحتاج هذه العمليات للنقل والتحويل بفضل عملية الاتصال وبهذا أصبح هذا الموضوع يحظى بقدر كبير من الاهتمام من كافة المسيرين في مختلف المؤسسات. إذ شهد قطاع الاتصالات في فترة قصيرة تحولاً حاسماً في أهميته وفي الوظائف التي يضطلع عليها، حيث أصبح بالفعل المحرك الأهم لأي تطور اقتصادي، فلم تعد وظيفته تقتصر على تأمين الاتصال داخل المؤسسة وإنما اتسعت بسرعة وبفضل مختلف وسائل الاتصال، كشبكة الانترنت لتشمل نقل البيانات والمعلومات والصور وغيرها.

هكذا أصبح بمثابة البنية التحتية الشاملة للاقتصاد الجديد وللتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وهكذا ما سوف أحاول توضيحه في الفصل الأول من خلال التطرق إلى:

- عصر ومجتمع المعلومات.
- نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات؛ تكنولوجيا الاتصالات وشبكة الاتصال.

المبحث الأول: العالمية والتكنولوجيا الحديثة.

سوف أتطرق في هذا المبحث إلى أهم الجوانب التي أراها أساسية لفهم طبيعة المعلومات والمجتمع الذي يقوم على المعلومات، حيث سأستعرض أولاً أهم مراحل تطوره مبرزاً في ذلك أهم خصائص كل مرحلة، ثم أهم التعاريف وأشهرها لمجتمع المعلومات.

المطلب الأول: التطور التاريخي لعصر المعلومات.

يقسم العلماء المسيرة البشرية إلى ثلاث مراحل أساسية:

1- مرحلة عصر الزراعة:

تعتبر هذه المرحلة أبسط وأول المراحل التي عرفها الإنسان خلال سعيه المستمر لإشباع حاجاته، حيث اعتمد كثيراً في هذه المرحلة على الخيرات الطبيعية التي توفرها له الأرض وجهده العضلي، وبالتالي كانت السيطرة فيه للإقطاع وكانت قيمة الفرد تقاس بما يملكه من أرض زراعية.

فمن لا يملك يعتبر أجيراً ويعامل كملكية خاصة لصاحب الأرض الزراعية، أضف إلى ذلك اعتماد هذا المذهب على الموارد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الرياح، الماء، الحيوانات والجهد البشري.¹

وعليه يمكن ذكر أهم خصائص هذه الفترة على النحو الآتي:

- الاعتماد على الخيرات الطبيعية كمورد أساسي.
- الاعتماد على الجهد العضلي للإنسان.
- طبيعية الأنشطة الممارسة بسيطة المهارات وتتطلب الجهد البشري الكبير.

2- مرحلة عصر الصناعة:

تعتبر بداية هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية، والتي بدأت منذ اكتشاف الآلة البخارية التي حلت مكان الجهد العضلي، وبهذا أصبحت التكنولوجيا هي الموضوع الرئيسي بداية من الثورة الصناعية فكان الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلات.²

فخلال هذه الفترة كان المدخل التكنولوجي هو المسيطر على الأعمال والفكر، أي تطبيق العلم والمعرفة في أداء الأعمال وكان الرائد لهذا التوجه "تاييلور" سنة 1881م أول من طبق المعرفة في دراسة وتحليل هندسة العمل.³

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2000م، ص19.

² وليم روكتر ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الاختراع إلى عصر المعلومات، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص79.

³ بيتر داركر، نشأة مجتمع المعرفة، ترجمة: عصام الشيخ قاسم، مجلة الثقافة العالمية، العدد71، ص188.

وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- الاعتماد على الجهد الميكانيكي في تنفيذ الأنشطة؛
- تطبيق المعرفة والعلوم في الأعمال (المنهج العلمي)؛
- بداية الاهتمام بالمعرفة كعنصر أساسي للإنتاجية.

3- عصر المعلومات:

تعتبر هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا وهي الفترة التي يعتمد المجتمع للتطور وما تتيحه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعرفة.

فهذه المرحلة لم تنشأ فجأة، بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية، لكن لم تأخذ حظها من الرعاية إلا مؤخرًا. إن الفترة التي نعيشها الآن هي فترة مجتمع المعلومات، فلم تعد الأرض هي قوام المجتمع، ولم يعد رأس المال المادي هو قوام المجتمع كما كان الحال في المجتمع الصناعي وإنما أصبحت المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر أصبح إمكانية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية والاستغناء على الإدارة القديمة الورقية وهذا يرفع من قيمتها وادائها والتخلص من التنقل المستمر للعمال بين المكاتب والمصالح الإدارية والاتصالات الخارجية¹.

جدول رقم (01): يوضح تطور عصر المعلومات

مجتمع المعلومات	المجتمع الصناعي	المجتمع الزراعي	المورد الأساسي
المعلومة، العمل الذهني	رأس المال، موارد طاقوية، العمل الميكانيكي	الأرض والمواد الأولية للعمل اليدوي	
اتصال، مواد جديدة	الإنتاج الصناعي، قطاع الخدمات التقليدية	إنتاج زراعي وتحويل المنتجات	النشاط الأساسي "المفتاح"
المعلومات تكنولوجيا والاتصالات وبيوتكنولوجيا	بترو كيمياء، ميكانيك، الكتروميكانيك	التعدين الآلة التجارية	التكنولوجيا المعتمد عليها

GodefroyDamyNguyen.Lentrepriquer numerique

المصدر: edition

economica.Paris p03.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتبار قرن جديد، مرجع سابق، ص 13.

ألاحظ من خلال هذا الجدول أن كل مرحلة من مراحل تطور البشرية تميزت بخصائص معينة تختلف من فترة لأخرى، فطبيعة الموارد في كل من المجتمع الزراعي والصناعي كانت تتميز بخاصيتها الملموسة، أما مجتمع المعلومات فهو على العكس من ذلك، فجل أعماله تدور في فلك تداول المعلومات والمعرفة.

وفيما يخص الأنشطة الممارسة فهي تختلف كذلك تبعاً لاحتياجات ومستلزمات كل مرحلة، ففي العصر الزراعي كان النشاط المهيمن هو النشاط الزراعي، ثم حلت بعد فترة الصناعة وبهذا هيمنت الأنشطة الصناعية على هذه الفترة، أما الفترة الحالية (مجتمع المعلومات) أين تتمحور الأنشطة في إنتاج المعلومات والمعرفة وتناقلها بين الأفراد (الاتصال).

يلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كل فترة استعملت فيها تكنولوجيا معينة، إذ في العصر الزراعي استخدمت تكنولوجيا التعدين والآلة البخارية، أما في العصر الصناعي فتم استخدام تكنولوجيا بتروكيمياء والميكانيك والالكتروميكانيك، في حين أن التكنولوجيا المستخدمة خلال فترة عصر المعلومات هي تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا البيوتكنولوجيا ومؤخرًا النانو تكنولوجيا.

إن الملاحظ في كل من التكنولوجيا المستخدمة في العصر الزراعي والصناعي تتطلب جهد عضلي أكثر من الفكري، في حين أن التكنولوجيا المستخدمة في عصر المعلومات تعتمد أكثر على القدرات الذهنية، حيث أن مجتمع المعلومات أو المجتمع السبراني يقوم أساساً على إنتاج المعلومات وتداولها من خلال آلية غير مسبقة هي تكنولوجيا المعلومات.¹

ونظراً لما أحدثته هذه التكنولوجيا من تحول جذري في المفاهيم والأعمال إذ أصبح يطلق على عصرنا الحالي العديد من المصطلحات كالعصر الالكتروني، عصر ما بعد الصناعة، عصر الثورة العلمية والتقنية وعصر المعلومات العالمي.²

المطلب الثاني: مجتمع المعلومات.

سوف أتعرض إلى مجتمع المعلومات من خلال تحديد مفهومه وسماته وأسباب نشوئه.

1- مفهوم مجتمع المعلومات:

تجدر الإشارة في البداية إلى أن مجتمع المعلومات لم يكن له تعريف موحد من الباحثين، وهذا راجع لوجهة نظر كل واحد منهم والخلفيات التي انطلق منها:

¹ نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 31، الإسكندرية، ص 276.

² زيد بن محمد الرماني صناعة المعلومات على الموقع: www.al-jazirah.com في 2010/04/04.

يعرف مجتمع المعلومات: "بأنه جميع الأنشطة والموارد والتدابير والممارسات المرتبطة بالمعلومات إنتاجاً ونشرًا وتنظيمًا واستثمارًا، ويشمل إنتاج المعلومات أنشطة البحث على اختلاف مناهجها وتنوع مجالاتها، كما يشمل أيضا الجهود الإبداعية والتأليف الموجهة لخدمة الأهداف التعليمية والتثقيفية والتطبيقية"¹.

إذ يعتمد في تعريفه على السبب الأساسي في تطور هذا المجتمع "المعلومات وشبكات الاتصال والحواسيب أي أنه يعتمد على ما يسمى بالتقنية الفكرية".

أما "وبستر Webster" فيحدد مفهوم مجتمع المعلومات من خلال خمس زوايا لكل منها تعريفه:²

- **التعريف التكنولوجي:** وهو الذي يركز على الاكتشافات الفنية الحديثة وتلاحم كل من الاتصالات عن بعد مع الحاسبات الآلية.
- **التعريف الاقتصادي:** وهو الذي يركز على دور المعلومات في الاقتصاد بصفة عامة.
- **التعريف الوظيفي:** حيث يشير إلى الوظائف والأنشطة المعاصرة التي تركز أساسا على الأنشطة المعرفية والمعلوماتية.
- **التعريف الشبكي أو المكاني:** أي التركيز على الأماكن عن طريق تطوير الشبكات.
- **التعريف الثقافي:** أي التركيز على مدى تأثير أساليب الإعلام والاتصال على حياتنا اليومية.

إذا ركزنا على المفاهيم السابقة، نلاحظ أن هناك ثلاثة عناصر أساسية هي:

- النظر إلى المعلومات كمورد أساسي لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى بل أكثر أهمية، ينبغي التعامل معها بكل جدية وحسن استغلالها ولعل طبيعتها ولعل طبيعتها غير الملموسة تصعب من هذا التحدي وتزيد من درجة تعقيده.
 - الاختلاف الجذري لطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في هذا المجتمع مقارنة مع تكنولوجيا المجتمعات السابقة (الزراعية والصناعية).
 - إن الأنشطة في هذا المجتمع مركزة أساسا على الجهود الفكرية والمعرفية، وبالتالي فإن الكفاءات التي تعمل فيه ذات خصائص تختلف تماما عن خصائص المجتمعات الأخرى.
- هذا وبناءً على ما سبق ذكره، يمكن النظر إلى مجتمع المعلومات على أنه ذلك المجتمع الذي تقوم أنشطته بصورة أساسية بالاعتماد على المعلومات وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا جد عالية - ألا وهي تكنولوجيا المعلومات- في أكساب المعلومات ومعالجتها وبنها إلى عناصر المجتمع للاستفادة منها.

¹ نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مرجع سابق، ص 275-276.

² أحمد بقر واخرون، السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية، دار غريب، القاهرة، 2001م، ص 19.

2- خصائص مجتمع المعلومات:

هناك جملة من الخصائص يمكن إنجازها في النقاط التالية:¹

■ تتمثل الخاصية الأولى في استخدام المعلومات كمورد اقتصادي، حيث تعمل المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، وفي تنمية التجديد والابتكار، وفعالية وضعها التنافسي من خلال تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها. وهناك اتجاه متزايد نحو إنشاء شركات معلومات تضيف كميات كبيرة من القيمة ومن تحسين الاقتصاد الكلي للدولة.

■ أما الخاصية الثانية فتتمثل في استخدام المعلومات بين الجمهور العام، فالناس يستخدمون المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين، كما يستخدمونها أيضا كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم هذا فضلا عن إنشاء نظم المعلومات عنصرًا لا غنى عنه في الحياة اليومية لأي فرد.

■ تتمثل الخاصية الثالثة في ظهور قطاع المعلومات كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد، فإذا كان الاقتصاديون يقسمون النشاط الاقتصادي تقليديا إلى ثلاثة قطاعات "الزراعة، الصناعة والخدمات" فإن علماء الاقتصاد والمعلومات يضيفون إليها منذ التسعينات قطاعا رابعا هو قطاع المعلومات، حيث أصبح إنتاج المعلومات وتجهيزها، وتوزيعها نشاطا اقتصاديا رئيسيا في عدد من دول العالم.

ففي كل مجتمعات المعلومات تقريبا نجد أن قطاع المعلومات ينمو بصورة أسرع من نمو الاقتصاد العالمي، ففي سنة 1994م قدر الاتحاد الدولي للاتصالات بعيدة المدى، أن قطاع المعلومات قد نمت على المستوى العالمي بمعدل أكثر من 5% بينما كان نمو الاقتصاد العالمي بصفة عامة بمعدل أقل من 3%.

وهكذا فإن الملامح البارزة الآن في التحول من اقتصاد المعلومات، والتحول من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي الشامل، والتحول من إنتاج البضائع والسلع إلى إنتاج المعلومات.

إن القوى العاملة النشطة اقتصاديا هي الأنشطة المعلوماتية، إذ يصل في بعض الدول المتقدمة إلى أكثر من 50% أي أكثر من مجموع القوى العاملة في المجالات الاقتصادية التقليدية مجتمعة، حيث يمثل قطاع التعليم أهم قطاع في مجتمع المعلومات إلى جانب قطاعات البحوث والتنمية، الاتصالات والإعلام والحاسبات والآلات وخدمات المعلومات.²

3- أسباب نشوء مجتمع المعلومات:

لم يولد مجتمع المعلومات من فراغ، ولكن كانت هناك جملة من الأسباب أدت إلى ظهوره:

■ التطور التكنولوجي غير المسبوق والذي مس مختلف نواحي الحياة خاصة المتعلقة بالجانب المعرفي.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مرجع سابق، ص 20-21.

² عصام أحمد فرحات، إعداد القوة العاملة لمجتمع المعلومات على الموقع www.moe.edc.org في 20/01/2011.

- التطور الاقتصادي الطويل الأجل، والذي كان نتيجة حتمية مباشرة للتطور التكنولوجي.
- ظاهرة تفجر المعلومات خاصة في العقد الثاني من القرن العشرين والتي لم يعرف لها مثيل في الحضارة.

3-1- التطور التكنولوجي:

لقد عرف النصف الثاني من القرن العشرين تطورات جد سريعة في المجال التكنولوجي المتعلقة بمجال المعلومات خاصة مع اختراع الكمبيوتر وإدماجه في كافة مجالات الحياة، إذ لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرها الواضح في النمو الاقتصادي، ويلاحظ أنه يمكن تطبيقها على نطاق واسع وفي ظروف مختلفة، كما أن إمكانياتها في تزايد مستمر وفضلا عن هذا فإن تكاليفها تتجه نحو الانخفاض بصورة واضحة.¹

3-2- التطور الاقتصادي طويل الأجل:

هذا التطور مهد لميلاد عهد جديد تعود فيه الأهمية لمورد المعلومات، شبكات الانترنت نقل البيانات بعد ما عرفته البنية الاقتصادية من تغيرات.²

3-3- ظاهرة تفجر المعلومات:

تعتبر أهم حدث تميز به عصر المعلومات، فالمعلومات المنتجة في الحقبة المعاصرة تعتبر أكثر أهمية مما أنتج في كل تاريخ البشرية، فمصطلح تفجر المعلومات يشير إلى اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات ليشمل كافة مجالات النشاط الإنساني بحيث تحول نشاط المعلومات إلى "صناعة" أصبح له سوق كبير لا يختلف كثيراً عن أسواق البترول أو الذهب وقد يزيد ما ينفق على إنتاج المعلومات على المستوى العالمي عما ينفق على الكثير من السلع الاستراتيجية المعروفة في العالم.³

إن المعلومات تتزايد بمعدلات كبيرة نتيجة التطورات الحديثة التي يشهدها العالم، وبزوغ التخصصات الجديدة وتداخل المعارف البشرية ونمو القوى المنتجة والمستهلكة والمستفيدة من المعلومات، كما أن رصيد المعلومات لا يتناقض بل أن المعلومات تتراكم معا مكونة ظاهرة انفجارها التي توضح معالم الحقبة المعاصرة. كما أن تراكمها أصبح هاما في حد ذاته مثل تراكم رأس المال.⁴

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مرجع سابق، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 19.

³ حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، ص 22.

⁴ محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عصر المعلومات، ط 2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997م، ص 29.

هذا بالإضافة إلى أن 90% من العلماء الذين أنجبتهم البشرية في تاريخها الطويل يعيشون حالياً ويعلمون في الدول المتقدمة والباقي وهو القليل الذي يعيش في العالم النامي لا يستفاد منهم بدرجة مقبولة نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية السائدة في هذه الدول.¹

ولمشكلة تضخم الإنتاج الفكري العالمي، وتفجر المعلومات أسباب كثيرة يمكن تلخيصها فيها يلي:²

- الزيادة الهائلة في كم المطبوعات والمنشورات المتنوعة.
- الصعوبة في الاختيار النوعي للمواد المطلوبة في هذا الكم الهائل.
- اتضام الحدود بين الموضوعات وتداخل التخصصات العلمية.
- زيادة التخصص الدقيق.
- فشل الأساليب والوسائل التقليدية في ضبط وسيطرة وتنظيم هذه المعلومات المتراكمة.

المبحث الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

سوف أتطرق في هذا المبحث إلى تكنولوجيا المعلومات، من خلال التعمق في دراسة نظم المعلومات والمفاهيم الأساسية للمعلومات، وكذا إلى أهم تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: ماهية المعلومات.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف المعلومات بصفة عامة وكذا إلى خصائصها.

1- تعريف المعلومات:

لقد أصبحت المعلومات أحد العناصر الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الاقتصادية ولكي تحقق الأهداف المسطرة، يمكن إعطاء بعض التعاريف:

" المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصحيح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي تم اتخاذها".³

إذ يبرز من خلال هذا التعريف مفهوم المعلومات مرتبط أكثر باستخدامات الفرد لها الناتجة عن المنافع التي تنتجها فحسب، كما تعرف المعلومة تعرف المعلومة على أنها "ما يستخلص من جمع وتنظيم، تحليل وتلخيص البيانات"⁴.

¹ أسامة الباز، مصر في القرن 21 الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1996م، ص139.

² محمد عبود حسن الزبيدي، علم المعلومات نشأته وتعريفاته، مجلة العربية 3000، ص201-202.

³ إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، 2000م، ص97.

⁴ تركي سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ، 1995م، ص21.

يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة أن المعلومات هي مجموعة من البيانات والحقائق الموجودة في أشكال الموارد التي يمكن الاستفادة منها، وتكون بصفة مقروءة أو مسموعة أو مرئية، حيث تلعب المعلومات دوراً أساسياً في المؤسسة فهي مصدر أساسي للمعرفة ووسيلة اتصال وسند لاتخاذ القرارات.

2- خصائص المعلومات:

حتى تتمكن المعلومة من تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو تخفيض حالة عدم المعرفة يجب ان يتوفر فيها:¹

- **الملائمة:** بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله.
- **الوقائية:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها.
- **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها.
- **الصحة والدقة:** بمعنى أن تكون المعلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه ودقيقة.
- **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها.
- **القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات المقدمة في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات.

أما فيما يخص المعلومات الجيدة فيمكن أن تتميز إضافة على الخصائص السابقة بالسرعة في الحصول عليها، المرونة، التصحيح (مفهوم نسبي)، عدم التحيز (عدم تغيير أو تحريف المعلومة) وقابليتها للقياس.

المطلب الثاني: نظم المعلومات ونظرية النظم العامة.

إن الأساس النظري لنظم المعلومات وحقل تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة هي نظرية النظم العامة لعالم الأحياء الألماني "لودفيغ فون برتلونفي" Ludwing von bertalanffy الذي قدم لأول مرة هذه النظرية كإطار عام لتحليل ظواهر الحياة والطبيعية. ولذا سوف يتم في هذا المطلب دراسة وتحليل أهم المفاهيم العلمية والتقنية في حقل نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

1- المبادئ الأساسية لنظرية النظم العامة:

إن نظرية النظم العامة هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا، حيث تعود البداية هي لهذه النظرية بالذات خلال القرنين الثامن عشر والتاسع في فلسفة هيغل، وبالتالي فإن هذه النظرية ليست جديدة أو مبتكرة تماماً. إن الجديد في هذه النظرية هو مضمون وشكل تطبيق النظرية ضمن نسق التفكير العلمي الحديث وتطبيقاته المنهجية في مجالات الأعمال والإدارة.

على أية حال توجد منظومة من المبادئ الأساسية التي تشكل نسيجاً مشتركاً لنظرية النظم العامة، ومن أهم هذه المبادئ:¹

¹ محمد الفيومي وأحمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، كلية التجارة، الإسكندرية، ص 14-16.

- النظام:

يعرف النظام بأنه: " تفاعل منظم، مكوناته الأساسية هي الانسان والآلة والوثائق(الطرق المنظمة) المطلوبة لغرض أو هدف معين مرتبطة بعضها ببعض بروابط الاتصال وغالبا ما تكون على شكل شبكة"²، ويمكن تعريف النظام من وجهة نظرية النظم: " إطار شامل يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد التي تتفاعل فيما بينها وفقا لسلسلة من الإجراءات لتحقيق أهداف عامة"³.

ويعرف النظام كذلك على أنه " مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها وتشكل هيكل منظم"، يهدف النظام إلى أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف، فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب، الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق أدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات، والعلاقات هي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة ناجحة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف.⁴

شكل رقم(01): اتجاه حركة النظام في التنفيذ والتخطيط



البيئة المحيطة ← اتجاه حركة النظام في التشغيل(التنفيذ). → اتجاه حركة النظام في الدراسة(التخطيط).

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، مصر، 1998م، ص291.

- النظم الفرعية:

مثلا الإنسان يتكون من مجموعة من النظم الفرعية (النظام الهضمي، التنفسي...) الحاسوب يتكون من (المدخلات، العمليات والمخرجات).

- الاتساق:

تتصف النظم بالاتساق الداخلي ويتمثل الاتساق بهيكل النظام نفسه، أي بتجانس بنية مكوناته وأجزائه.

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، 2000م، ص24-33.

² مفتاح محمد دياب، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1995م، ص140-155.

³ إبراهيم احمد الصعيدي، نظم المعلومات المحاسبية، 1998م، ص88-89.

⁴ Encyclopédie de la gestion et du management, DALLOZ édition, Paris, 1999, P1173.

- التكيف:

في حقل نظم المعلومات لا يمكن أن تكون النظم إلا مفتوحة تتبادل التأثير مع البيئة.

- البيئة الخارجية:

النظم المغلقة التي لا ترتبط بعلاقات تفاعل متبادلة مع البيئة هي نظم لا تستطيع التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة وبالتالي تفقد توازنها الداخلي، إذن التكيف خاصية حيوية للنظم المفتوحة

- المدخلات والعمليات والمخرجات:

إن لكل نظام مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات، إذ تختلف النظم بطبيعة مدخلاتها وعملياتها وبأنماط وخصائص مخرجاتها.

- التغذية العكسية:

التغذية العكسية أو الراجعة هي عملية تصحيح الانحرافات والأخطاء التي تعترض عمل النظم، وبالتغذية العكسية يجدد النظام نفسه ويستعيد حيويته ويستكمل دورة حياته ويقوم بتصغير الفجوة ما بين الأداء الفعلي والأهداف المستهدفة، إذ لا يتم نموذج النظام (المدخلات، العمليات والمخرجات).

- حدود النظام:

للنظم حدود وهمية أو افتراضية أو تنظيمية لكنها غير مادية، في معظم الأحيان تفصل النظام عن بيئته وكذا عن غيره من النظم التي تعمل في البيئة نفسها.

- الوسط البيئي للنظام:

أو الواجهة البيئة للنظم ونعني بالوسط البيئي، المجال الافتراضي الموجود بين حدود النظم الرئيسية والفرعية وهو أيضا الوسط الذي يتم من خلاله نقل أو تحويل المخرجات من نظام إلى آخر، ويتم تطبيق هذا المفهوم بصورة واسعة في مجالات تحليل وتصميم نظم المعلومات، تطوير البرمجيات وهندس¹تها.

- هرمية النظم:

ترتبط النظم بعلاقات هرمية فيما بينها، أي أن النظم بصفة عامة ونظم المعلومات على وجه الخصوص، تتراكم بشكل هرمي أو هي نظم ذات بنية هرمية بحكم طبيعتها ووظائفها الرئيسية، فكل نظام هو في حقيقة الأمر جزءا من نظام أكبر، والنظام الأكبر نفسه هو نظام فرعي ضمن نظام آخر يمثل الإطار الأشمل والأوسع مقارنة مع النظم الفرعية التي يتضمنها

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 39-44

– دورة حياة النظام: لكل النظم بمختلف أنواعها لها دورة حياة، تبدأ من مرحلة الولادة والنمو، التطور والنضج ومن ثم التدهور والانحلال لتبدأ مرحلة جديدة تتطلب إعادة تكوين النظام سواء من خلال تطويره أو التحلي عنه نهائيا وبناء نظام جديد.¹

– التوازن الديناميكي للنظام:

يرتبط هذا المفهوم بدورة حياة النظم، إذ أهم شروط استمرار حياة أي نظام هو تحقيق قدر ملائم من التوازن الداخلي مع البيئة الداخلية والتوازن الخارجي مع بيئة الأعمال ويتحقق هذا التوازن عندما تتبادل النظم مدخلاتها ومخرجاتها في ظل شروط معينة مع البيئة الخارجية.

2- أنواع الأنظمة: تصنف الأنظمة حسب درجة تعقيدها إلى:²

- الهياكل السكونية (البلوريات، الذرة)؛
 - الهياكل الديناميكية (الساعات، الآلات البسيطة)؛
 - ميكانيزمات التعديل الذاتي (مثبتات الحرارة... الخ)؛
 - الأنظمة المتأقلمة ذاتيا(الخلايا)؛
 - النباتات (اختلاف داخلي منظم ذاتيا)؛
 - الحيوانات(سلوكات)؛
 - البشر (القدرات على التفسير)؛
 - المؤسسات الثقافية والاجتماعية؛
 - الأنظمة الرمزية (اللغات، العلوم والفنون)
- كما يمكن ذكر الأنظمة الإنتاجية (على مستوى المؤسسة أو الاقتصاد ككل) وتختلف الأنظمة حسب طبيعتها إلى أنظمة فيزيائية، الأنظمة الاجتماعية وأنظمة الأفكار.

3- تطبيق مبادئ النظرية العامة في حقل نظم المعلومات:

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل بعض المفاهيم الأساسية المشتركة بين نظرية النظم ونظم المعلومات لكن قبل ذلك نتطرق أولا على مفهوم نظم المعلومات.

3-1- نظم المعلومات:

لقد أصبح لنظم المعلومات دور استراتيجي في المؤسسة، مهما كان حجمها وذلك راجع للتزايد المستمر لدور المعلومات والحاجة الماسة إلى تنظيمها بشكل يؤدي إلى الاستفادة القصوى منها.

¹ سعد غالب ياسين، المرجع نفسه ص35-ص36

²Encyclopédie de la gestion et du management. OP.CIT.P1174.

نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من: الموارد المادية، البرمجيات، الأفراد، البيانات والعمليات التي تسمح باستقبال، معالجة، تخزين وبتث المعلومات (في شكل بيانات، نصوص، صور، صوت) في المؤسسة.¹

ويمكن تعريفه أيضا بأنه عملية إنتاج المعلومات، هذه العملية تمر بأربعة مراحل أساسية هي التجميع، المعالجة، التخزين، والبث.²

1- دور نظم المعلومات في المؤسسة

لقد كانت أولى نظم المعلومات التي قدمت في 1950 نظما تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلى هذا النوع في 1970 نظم المعلومات لمستوى الإدارة وفي الثمانينيات 1980 قدمت نظم معلومات المستوى الاستراتيجي³

أما اليوم فإننا نسعى إلى نظام معلومات مندمج وقابل للتطور من خلال الإستثمار في البرمجيات وتوقع إحتياجات نظام المعلومات، إن نظم المعلومات اليوم تلعب دورا حيويا واستراتيجيا وذلك من خلال القيام بثلاثة أنشطة أو محاور رئيسية⁴:

- المحور الأول : الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة .

- المحور الثاني : الاستثمار في الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة .

- المحور الثالث : الاستثمار في نظم الاتصال وتكنولوجيا الحصول على البيانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات منها، وكذلك في الشبكات المعلوماتية ووسائل نقل وتبادل المعرف والخبرات .

لقد ساعدت النظم المتكاملة للمعلومات، ونظم الخبرة على إيجاد نظم متفاعلة لدعم القرار الإداري وهي في تفاعلها تخرج عن المألوف المعتاد، وتدخل إلى نطاق المبتكر المبدع، وإلى نطاق الجديد والذي يتم تحسينه وتطويره .

ويلعب نظام المعلومات دورين أساسيين:⁵

- دور وصفي: حيث يسمح بإعطاء نظرة دقيقة عن وضعية المالية للمؤسسة "الميزانية المحاسبية".
- دور المعالجة ودور المعلومات التنظيمية: مثل إرسال الأوامر، توحيد طريقة العمل.

¹ Henri Mahè, Dictionnaire de gestion, éd. Économica, paris, 1998, p432.

² Lakhdar lallem, les système d'information pour la gestion ISGP, PARIS, 2000. P12.

³ سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 27.

⁴ حسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 62.

⁵ Patrick Romagni, l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management LPM. paris. 1998. p96.

ويقوم نظام المعلومات بإنتاج المعلومات من أجل مساعدة الأفراد في أداء المهام التشغيلية، التسييرية واتخاذ القرارات، إذ يتم تصميمه بحيث يمد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرض والتهديدات النابعة من البيئة الخارجية، وكذلك عن مؤشرات الأداء داخل المؤسسة مما يمكن الإدارة من وضع استراتيجيا وبالتالي إعداد النماذج الملائمة وإدخالها في الحاسوب بحيث تعكس درجة واقعية أداء المؤسسة.

تتنوع أنظمة المعلومات بين: نظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات التسويق، نظام معلومات المشتريات، نظم معلومات المحاسبة والتمويل وأخيراً نظام معلومات الموارد البشرية، الذي سوف نتطرق إليه بشكل تفصيلي في الفصل الموالي.

3-2- تطبيق المبادئ:

وتتم من خلال تطبيق المبادئ التالية:¹

- تطبيق مفاهيم المدخلات، العمليات والمخرجات، التغذية العكسية في بناء نموذج نظام المعلومات كما هو موضح في الشكل رقم (01).
- إن مفهوم دورة حياة النظم يقابله مفهوم دورة تطوير حياة النظام والتي تعرف بالمنهجية التقليدية الأساسية في تحليل وتصميم وتطوير نظم المعلومات الحاسوبية.
- من بين أهم المفاهيم التي تم اشتقاقها من هذه النظرية هو مفهوم التحليل الهيكلي (التحليل البنوي) مثل مخططات تدفق البيانات، التصميم الهيكلي، وهندسة المعلومات، حيث تستخدم تقنيات أخرى مثل مخططات الكينونة ولغات تحليل وتصميم النظم الموجهة للكائنات).
- يتقارب مفهوم النظام من (حيث المدخلات) ومفهوم تحليل وتصميم النظم، انطلاقاً من تحليل المخرجات أولاً أي تحديد احتياجات المستفيدين في النظام ثم العمل على تصميم عناصر مدخلات النظام من البيانات.
- يفيد مفهوم التغذية العكسية في تطوير نظم امن المعلومات وحماية موارد النظام وبالأخص موارد قاعدة البيانات وشبكات الاتصال.
- إن مفهوم هرمية النظم كانت حافزاً مهماً في تطوير مداخل منهجية لتصميم نظم المعلومات مثل مدخل التصميم من الأعلى إلى الأسفل.

المطلب الثالث: نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

في هذا المبحث سوف أتناول بالدراسة كل ما يتعلق بالتكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص.

1- مفهوم وأنواع التكنولوجيا المعلومات: للتكنولوجيا مفاهيم وأنواع متعددة يمكن تلخيصها في:

- تعريف التكنولوجيا:

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 33.

اشتقت كلمة تكنولوجيا (Technology) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (Techne) وتعني مهارة أو حرفة أو صنعة، والكلمة (logoy) وتعني علما أو فنا، أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصنعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة¹.

إذا رجعنا إلى القواميس فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها: " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم"². وهذا ما يشير له محمد عواطف في تعريفه " المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والاتصال ملائمة الإنتاج، السلع والخدمات، ويضيف في تحليله لمفهوم التكنولوجيا على أنها لا تعني فقط بوصف العمليات الصناعية ولكنها تتبع تطوراتها، معنى ذلك أن التكنولوجيا تكشف عن أسلوب الإنسان في التعامل مع الطبيعة والتي من خلالها يدعم استمرار حياته"³.

وهناك من يعرفها بأنها "هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الموالي: " التكنولوجيا كذلك على أنها مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة من خلال استخدام نتائج البحث العلمي، فالتكنولوجيا هي الحلقة الوسيطة بين البحث العلمي وبين الصناعة، وهذا يؤكد أن المنتجات المختلفة الجديدة ليست تكنولوجيا وإنما هي نتائج التكنولوجيا، إذن فالتكنولوجيا هي فن وضع العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وطرق إنتاجه، وكذا طرق التسيير وأنظمة المعلومات في المؤسسة.

- أنواع التكنولوجيا: يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:⁵

✓ على أساس درجة التحكم: نجد هناك:

■ التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

¹ محمد محمود الخيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص20.

² عبد المجيد بھجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997م، ص80.

³ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1995م، ص484.

⁴ جمال أبو شنب، العلم والمجتمع والتكنولوجيا، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999م، ص281.

⁵ علوطي ملين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، 2004م، ص9.

■ تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

✓ على أساس موضوعها: وهناك:

■ تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.
 ■ تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.
 ■ تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... الخ).

■ تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطها التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
 ■ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها لتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.

✓ على أساس أطوار حياتها: حيث أن تكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى:

■ تكنولوجيا وليدة؛

■ تكنولوجيا في مرحلة النمو؛

■ تكنولوجيا في مرحلة النضج.

✓ على أساس محل استخدامها:

■ تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

■ تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتعبئة للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

✓ على أساس كثافة رأس المال:

■ التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

■ التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

■ التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 235-237.

✓ على أساس درجة التعقيد:

- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيداً من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها إلا أنها تتميز أيضاً بسخامة تكاليف الاستثمار والصعوبات التي تصادف الدول.

- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في مجالات نشاطها.¹

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

- إتباع المنهج العلمي أساساً رئيسياً للتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والجدية ووضوح الهدف.
- البيانات هي المواد والخامات التي تدرسها، تحللها، تشغلها، تعالجها وتفسرها تكنولوجيا المعلومات وتمثل منتجاتها النهائية في المعلومات والمعرفة.
- تهتم تكنولوجيا المعلومات بكل مستويات الإدارة (العليا-الوسطى-التنفيذية) فلكل مستوى متطلباته.
- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمة سواء كان ذلك النشاط الإنتاجي أو التسويقي أو المالي أو البشري.

2-متطلبات تكنولوجيا المعلومات:

هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالي:²

- متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية؛
- متطلبات فنية ومالية؛
- متطلبات اجتماعية ونفسية.

وسوف نركز في هذا الفرع أكثر على المتطلبات الإدارية، التنظيمية والبشرية:

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للأفراد والعاملين للتجديد والابتكار.
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية كالتعيين والتحفيز.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007م، ص233-234.

² عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص235-237.

- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة.
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين.
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل.
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

3- الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات الفوائد التالية:¹

- **رفع مستوى الأداء:** يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات مع الموظفين.
- **زيادة قيمة المؤسسة:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق قيمة للمؤسسة.
- **فعالية اتخاذ القرارات:** تيسر تكنولوجيا المعلومات الدقيقة في الوقت الملائم بالشروط المطلوبة.
- **تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية.
- **إعادة هندسة الكمبيوتر،** تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.
- **تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة.**
- **تنمية السلوك الإيجابي للأفراد:** التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال ربط جميع المصالح وتأثيرها على عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة.

المطلب الرابع: تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية.

يتناول هذا الفصل دراسة وتحليل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من قبل نظم المعلومات الإدارية والتي تشكل بمجملها البنية النقدية لهذه النظم.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 234.

² سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 139-151.

1- نظم الحاسوب:

الحاسوب هو جهاز مبرمج يتكون من:

- **عتاد الحاسوب:** ويمثل المكونات المادية من الأجهزة وملحقاتها مثل الشاشة، لوحة المفاتيح وغيرها.
- **برامج الحاسوب:** وهي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات.
- **شبكة الاتصال:** ويمكن أن نضيف عتاد وبرامج شبكة الاتصال التي تضمن عملية ربط نظم الحاسوب مع بعضها وتشكيل أنماط مختلفة من شبكات الاتصال وهذا ما يرفع م أداء العاملين داخل المنظمة .
- بالإضافة إلى ما تقدم، لا يستطيع نظام الحاسوب العمل من دون وجود مستخدمين users ممن يتولون إدارة موارد النظام واستخدامه بكفاءة وفعالية.

2- مفهوم قاعدة البيانات¹:

- قاعدة البيانات هي حزمة منظمة من البيانات المترابطة منطقياً، وبالتالي هي ترتيب منظم من ملفات الأعمال المتكاملة، وكل ملف في قاعدة البيانات يتكون من العناصر التالية:
- **عنصر البيانات:** وهو أصغر عنصر منطقي يتكون من حرف، رمز، أو رقم، ويشير العنصر إلى البايث.
 - **الحقل:** يمثل مجموعة من عناصر البيانات الذي يشير إلى كينونة أو كائن ويمثل بالضرورة خاصية تصف المكونات المميزة لكينونة البيانات، وقد يكون اسم طالب مثلاً أو رقمه.
 - **السجل:** وهو مجموعة من الحقول في الجدول (ملف).
 - **الملف:** تتكون قاعدة البيانات من مجموعة متكاملة ومترابطة من ملفات بيانات الأعمال.
- وفي نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية تتكون الملفات من جدول وبعد أساسي: الأعمدة والتي تمثل الحقول والصفوف والتي تمثل أيضاً السجلات.

3- نظام إدارة قاعدة البيانات:

نظام قاعدة البيانات هو برنامج يقوم بإدارة وتنفيذ أنشطة تكوين قاعدة البيانات، تخزين البيانات معالجة البيانات، استرجاع البيانات وتحديث البيانات في قاعدة البيانات لتلبية احتياجات المستخدمين، ويتكون نظام إدارة قاعدة البيانات من المكونات الأساسية التالية:

- لغة تعريف البيانات،
- لغة معالجة البيانات،

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص140.

■ لغة السيطرة على البيانات،

■ أدوات وبرامج،

■ قاعدة البيانات.

وكما ذكرنا آنفاً يفيد نظام إدارة قاعدة البيانات فيما يلي:

■ يضمن وجود قاعدة يستند عليها نظام المعلومات الإداري.

■ يمنع تكرار وازدواجية بيانات الأعمال.

■ يوفر السرعة، الدقة، والاتصال في الوقت الحقيقي مع المستخدمين.

■ تنفيذ أنشطة الاستعمال، معالجة البيانات، تخزين البيانات وتحديثها.

■ التعامل مع قاعدة البيانات بما يحقق التكامل الوظيفي والعضوي لجميع النظم الفرعية التي يتكون منها نظام المعلومات الإداري.

4- الموارد الإنسانية¹:

إن أتمن مورد في بنية نظم المعلومات الإدارية هو ما لدى النظم من ثروة معرفية وفكرية وإدارية وتنظيمية متمثلة

بالعاملين في إدارية النظام، ويمكن تحديد فئات الموارد الإنسانية فيما يلي:

■ **المستفيد النهائي:** وهو كل من يستخدم نظام المعلومات الإداري داخل دائرة نظام المعلومات أو خارج هذه الدائرة من العاملين في إدارة وأقسام ووحدات المؤسسة.

■ **العاملون من حقل المعرفة:** وهي فئة عمال وصناع المعرفة ممن يقومون بأنشطة إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، توزيع المعرفة.

■ **المختصون في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات:** وهم شريحة واسعة من العاملين بعقولهم ومعارفهم وخبراتهم وهؤلاء يتوزعون على اختصاصات تقنية دقيقة.

باختصار، إن العامل والحاسم الذي يرحح بنجاح أو فشل نظم المعلومات الإدارية يتمثل بالإدارة ومواردها وكوادرها التقنية المتخصصة.

إن الأفراد العاملين من صانعي المعرفة والمتخصصين في حقول العلوم النظرية والتطبيقية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، هم محور الجدارة الجوهرية والافتقار التنافسي المؤكدة والمستدامة ومصدر الابتكار والإبداع التنظيمي والتكنولوجي.

المطلب الثالث: مظاهر التكنولوجيا التي تخدم مختلف أغراض المؤسسات الرياضية:

- توظيف نظم الحاسوب في مجال تنظيم البطولات والدورات الرياضية على كافة المستويات "محلية، عالمية، قارية.

- وسائل الفحص والتحليل الطبية والعلمية كما في الكشف عن تعاطي المنشطات المحرمة رياضياً.

- تكنولوجيا إقامة وتطوير مختلف أنواع الملاعب والمنشآت الرياضية.

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 150-151.

- وسائل الإعلام الرياضي من الاستقبال والبت الإذاعي والتلفزيوني لمتابعة الأحداث الرياضية الكبرى وقت حدوثها.
- وسائل الاتصالات التكنولوجية القادرة على تبادل المعلومات والبيانات الرياضية واستدعائها بالصوت والصورة.
- كتابة ونسخ الرسائل والبحوث العلمية في مختلف مجالات التربية البدنية والرياضية.
- تكنولوجيا تجهيز المكاتب بالمؤسسات والمنشآت الرياضية.
- تكنولوجيا التجارة والتسويق الرياضي.

المبحث الثالث: إيجابيات التكنولوجيا وسلبياتها:

1- الإيجابيات:

- مما لا شك فيه أن التكنولوجيا بمختلف صورها تحقق فوائد مؤكدة فيما أنجزت من اجله، وبشكل لا يمكن معه الاستغناء عنها وتجاهلها وذلك نتيجة لما تحققه من إيجابيات تذكر منها:
 - ✓ الاختصار في الجهد والوقت ومضاعفة الإنتاج.
 - ✓ حسن لوصول الجهد الإنساني لتحقيق أهدافه بصورة أفضل، مقارنة بقبل الاعتماد على التكنولوجيا والاعتماد على الطرق والوسائل القديمة والتقليدية.
 - ✓ عناية الدول والمجتمعات والمؤسسات بأعداد كوادر قادرة على التعامل مع التكنولوجيا.
 - ✓ الارتقاء العلمي للأفراد في مجال التكنولوجيا بكافة أنواعها.
 - ✓ زيادة الدخل القومي للعديد من الدول من خلال المؤسسات المتخصصة في مجال التكنولوجيا منها.
 - ✓ محاولة الدول والمؤسسات والأفراد النجاح في الوصول على معرفة الإنجازات العلمية المختلفة.
 - ✓ انتشار استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في شتى التخصصات الرياضية، العلاجية، الصناعية، الزراعية الرادارية، الإعلامية.

2- السلبيات:

- ✓ صعوبة التنبؤ أو التوقع بالجرائم إلى بعد تمام وقوعها.
- ✓ صعوبة وضع الإجراءات أو النظم أو الوسائل الكفيلة بمنع وقوع الجرائم التي يعتمد مرتكبيها على التكنولوجيا في إتمامها خاصة في التجمعات الرياضية الكبيرة كما في الدورات الأولمبية.
- ✓ غزو ثقافات أجنبية تتنافى مع القيم والعادات والتقاليد العربية.
- ✓ انتشار الإشعاعات الضارة بالصحة العامة والملوثة للبيئة.¹

¹ عفاف عبد المنعم درويش: تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية، الناشر منشأة المعارف الإسكندرية جلال خزي وشركائه، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009.

خلاصة الفصل الأول:

إن أنظمة المعلومات باعتبارها طريقة منظمة لتجهيز معلومات عن ماضي، حاضر ومستقبل العمليات الداخلية للمؤسسة واستكشاف المتغيرات الخارجية للبيئة، توفر معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛ من إنتاج وتسويق وشؤون مالية وتخطيط وموارد بشرية، هذا التصور لنظام المعلومات يستند على أساس مفهوم النظام الكلي، بمعنى أن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تشكل مع بعضها النظام الكلي للمعلومات. تزداد كفاءة وفعالية هذا النظام المعلوماتي باستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات بفروعها المختلفة، وهو بالتالي لا يقتصر في دوره على استخدام تقنيات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وأنظمة اتصالات البيانات، وإنما يشمل دائرة أوسع من التخصصات والتطبيقات الداخلية ذات العلاقة بإدارة النظم ونظرية الإدارة والتنظيم، ونماذج اتخاذ القرارات.

كما شهد العالم خلال النصف الثاني من القرن الماضي تطورات مذهلة ومتسارعة في وسائل تكنولوجيا الاتصالات، لدرجة أنه أصبح من الصعب على الأفراد والمؤسسات متابعة هذه التطورات والاختراعات الجديدة، فقد دخلنا خلال هذا القرن عصر الأقمار الصناعية وعصر الانترنت وتحول هذا العالم إلى قرية صغيرة.

إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات من أي مكان في العالم إلى مكان آخر عملية سهلة وتتم بسرعة وفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسات.

وتعتبر الوسائل الإلكترونية الحديثة التي تشمل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ والبريد الإلكتروني، وبنوك الاتصال المتلفزة أو ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالأنترنيت والعمل عن بعد، من أهم وسائل الاتصال المستخدمة إذ تفوقت في أهميتها الوسائل المكتوبة من كتب وصحف ومجلات ونشرات ووثائق إدارية ووسائل شفوية مباشرة كالمحاضرات والوسائل المسموعة والمرئية... الخ.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل:

إن تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين ورفع الأداء المؤسسي، لذلك اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرًا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ولأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة القوية بين كل المنظمات في كل مجالات نشاطاته وذلك من أجل الحفاظ على مكانته التي تضمن له الاستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال، وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى إلى النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة إلى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال آرائه الوظيفي أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو.

ومن خلال هذا الفصل سوف أتطرق بنوع من التفصيل إلى الأداء الوظيفي، من خلال تعريفه ومعرفة محدداته وعناصره، وكذلك سأعرض إلى عملية تقييم الأداء، وتحسينه، ومشكلات ومعوقات الأداء.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

لقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي عند العلماء والباحثين، وهذا راجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بينه ما يلي:

يرى نيكولاس "Nickolas" أن الأداء الوظيفي: "هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة كانت عليه قبل ذلك".¹

كما يرى حسن: "أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".²

يعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الأفراد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".³

ويعرف الأداء من وجهة نظر الخزامي بأنه: "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته والأداء طبقا لنظرية النظم استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي".⁴

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالمهام المنوطة به من خلال بذل جهد معين وفق خطة معينة، وهو السلوك الذي يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد، كذلك هو نتيجة لمحصلة تفاعل بين الدافعية، بيئة العمل والقدرة".⁵

مما سبق يتضح تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فهناك من يرى أنه حصيلة جهد، والبعض يرى أنه سلوك والبعض الآخر يرى أنه انجاز عمل، ومنه نستنتج أن الأداء الوظيفي هو:

— سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

¹ دة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م، ص15.

² الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2001م، ص95.

³ اللوزي موسى، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، الأردن، 1995م، ص25.

⁴ برة كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، الأردن، 2008م، ص216.

⁵ إيچرت ماكس ايه، التحفيز، ترجمة: مكتبة جرير والرياض، 1998م، ص40.

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد منسق بأقصر وقت وأقل تكلفة لإنجاز العمل بدقة.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل.

يستخلص أن الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، فبناء على هذا السلوك يتحدد المستوى أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

ومن بين المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد ثلاث مفاهيم نوضحها فيما يلي:

1- **الفعالية:** تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.¹ وترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.²

2- **الكفاءة:** هي العلاقة بين الجهد، المورد المستخدم والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة كما تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، أي أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المدخلات والمخرجات.³

يتضح مما سبق من تعريف الكفاءة والفعالية ان هناك تداخل بين المفاهيم لذا من المهم التفريق بينها فقد تكون المنظمة فعالة وغير كفئة، وقد تكون العكس إذن فالفاعلية هي درجة تحقق بها الأهداف والكفاءة هي درجة تحقق بها العمليات المتعلقة بالأهداف.

3- **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاجية؛ أي أن الإنتاجية هي الفعالية على الكفاءة.⁴

وهناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء:⁵

- 1- **السلوك:** هو ما يقوم به الفرد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها.
- 2- **الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج أو نتائج.
- 3- **الأداء:** هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

¹ عاطف زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص94.

² غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص129.

³ المرجع نفسه، ص129.

⁴ عبيدي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص169.

⁵ الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، مرجع سابق، ص96.

المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء الوظيفي.

1- محددات الأداء الوظيفي.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة تأثير كل منها اختلف الباحثون في تحديد محددات الأداء الوظيفي ومن أهمها:

يميز الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:¹

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

وهناك من يرى أن محددات الأداء الوظيفي كما يلي:²

- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

- **قدرات الفرد لدوره وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويرى البعض أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبنية العمل.³

- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

- **القدرة:** تعتبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة؛

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص216.

² عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص38-39.

³ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، 2000م، ص147.

ت- مدى وضوح الدور.

● **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:¹

أ- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل؛

ب- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛

ت- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف وفره الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

ويرى مرعي أ للإداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:²

● **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

● **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

● **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

● **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن الجهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء.³

2- معايير الأداء الوظيفي.

¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، مرجع سابق، ص 147.

² مرعي محمد، دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرياض للنشر، دمشق، 2001م، ص 202.

³ العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003م، ص 52.

يقصد بمعايير الأداء الوظيفي الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يُعتبر فيها الأداء جيداً ومرضيّاً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.¹

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:²

أ- **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

ب- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

ت- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

ث- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. يرى سامح أن هناك خمسة معايير للأداء هي:³

أ- **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق أو بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

ب- **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجديد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً.

ت- **الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعمد إليهم بمهمة تقييم العاملين.

¹ الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دائر وائل للنشر، عمان، 2003م، ص 203

² المرجع نفسه، ص 204.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص 223-224.

ث- **القبول**: ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تنسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءًا ملموسًا من وقت المديرين مما يجعلهم يرفضون استخدامها.

ج- **التحديد**: ويقصد به المدى الذي يوفر المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء.

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:¹

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرًا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص 220.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء والقائمون بها.

1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة والأساسية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية لأي منظمة حيث تلجأ إليها للتعرف على مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين.

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحنهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.¹

وتعرف بأنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه".²

كما يمكن القول إنها: "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم".³

كما تُعرف بأنها: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".⁴

كما تُعرف بأنها: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".⁵

2- طرق تقييم الأداء.

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، 2004م، ص51.

² فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007م، ص27.

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م، ص294.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص284.

⁵ عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1، نوفمبر 2001م، ص95.

– التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.

– التقييم عن طريق العملاء.

أ– التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.¹

ب– التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخربرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.²

ت– التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.³

ث– التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظم إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرًا هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ.

¹ ينظر: عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006م، ص366-367.

² ينظر: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006م، ص444-455.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص367.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.

ويمكن العي في هذا المصدر في ارتفاع تكلفة، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.¹

ج- التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص، فسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة، فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلاً من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.²

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي ومراحله.

1- أهمية تقييم الأداء.

وتتجلى أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:

أ- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن

¹ جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 445.

² المرجع نفسه، ص 446-447.

تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.¹

ب- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها مما يعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ت- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

ث- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

ج- إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفاضل أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.²

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م، ص152.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص153.

ح- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عمومًا في المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدًا فعالاً فني تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن الحقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء.¹

2- مراحل تقييم الأداء.

المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء:²

أ- تحليل الوظيفة: هي المدخل لعملية تقييم الأداء وموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) وسمات شاغل الوظيفة (شاغل الوظيفة) توصيف الوظائف.

ب- تحديد معايير الأداء: بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها تحديد معايير الأداء، وهنا لا بد وأن نشير إلى ضرورة وضوح هذه الأهداف تشجيعاً للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.

ت- الإعلان عن هذه المعايير: لا بد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها، وما هو متوقع منهم، كما يجب على الرئيس التأكد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.

ث- قياس الإنجاز الفعلي: يعني قياس الإنجاز للفرد بناء للمعلومات المتوفرة عن إنجاز، ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس أو من خلال التقارير عن الإنجاز.

ج- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: ويتم في هذه المرحلة تلك المقارنة وذلك بتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي للأداء وبين المعايير المحددة لقياسها.

¹ المرجع نفسه، ص154.

² بربرة كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، الأردن، 2008م، ص174-175.

ح-مناقشة عملية التقييم: تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة، فبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوسين، وطبيعة المشكلات التي تعترض أداءه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات تحسين أدائه مستقبلاً.

خ-اتخاذ القرارات: وبموجب هذه المرحلة وعلى ضوء نتائج التقييم سلبية كانت أو إيجابية تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوسين، أما البعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوسين، وأما البعض الآخر فيتناول إجراء تحسينات على ظروف ونظم العمل أو إعادة النظر في بعض سياسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: محاور تقييم الأداء وأهدافه.

1-محاور تقييم الأداء.

وهي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:¹

أ-محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيء على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وإنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، طريقة تعامله مع الموظفين.

ب-محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو دقته في الأداء أو حرصه على مصلحة المؤسسة أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ت-محور الهادفة: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص269-

ث- **محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة لبيتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة.

ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة اجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

2- أهداف تقييم الأداء.

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف ووظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها، ويمكن التطرق إلى أهم هذه الأهداف على النحو التالي:¹

أ- **الأهداف الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضاً.

ب- **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في التعرف على الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

وإذا كانت الأهداف الإدارية تحدد القواعد والضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.

ت- **الأهداف الاستراتيجية:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن تكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.²

ث- **الأهداف التنموية:** يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010م، ص192-193.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006م، ص139.

إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل... الخ.¹

3- أغراض تقييم الأداء.

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض:²

أ- **أغراض استراتيجية:** يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال الاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي.

ب- **أغراض إدارية:** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية ومن ثم فإنهم قد يميلون قد إلى المغالاة في تقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ت- **أغراض تنموية:** يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل.

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011م، ص223.

² جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006م، ص407-408.

ومن الغريب أن يشعر المدبرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تنفيذ في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تشهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي ومعوقاته ومشاكله.

المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي.

1- تعريفه.

"تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".¹

¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق ص 139.

2- طرق تحسين الأداء الوظيفي.

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي:²

- تنمية القوى البشرية بالتدريب؛
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين؛
- الإدارة بالأهداف؛
- المشاركة والعمل الجماعي؛
- تصميم العمل (الوظيفة)؛
- إزالة العناصر غير المنتجة في العمل؛
- استخدام أساليب ووسائل تكنولوجية متطورة مثل الحاسوب والطابعات.

وهناك العديد من الوسائل والأساليب وما هذه إلا نماذج منها. يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية:³ الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل: "إدارة التحسين الشاملة".

عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:⁴

- أ- **الطبقة الأولى (التوجيه):** يمثل التوجيه الاستراتيجي التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
- ب- **الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية):** تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- ت- **الطبقة الثالثة (عمليات التسليم):** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد والتكلفة.
- ث- **الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي):** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

¹ الخليفة زياد سعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007م، ص43.

² البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008م، ص42.

³ الخليفة زياد سعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مرجع سابق، ص43.

⁴ الخليفة زياد سعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مرجع سابق، ص44.

ج- الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

3- أهمية تحسين الأداء.

أهمية تحديد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي:¹

- أ- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها الموارد البشرية.
- ب- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- ت- رفع معنويات العاملين حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات يناسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
- ث- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- ج- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

4-القواعد والقوانين المنظمة لعملية الأداء الوظيفي.

القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسيت الأداء الوظيفي تتمثل في:²

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.
- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- يجب أن تحتاط المنظمة من تعتمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعية لتقييم الأداء.
- يجب أن تفي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الداء المطلوب.

¹ درة إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م، ص288.

² إيمان محامد، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008م، ص106.

5- إجراءات تحسين مستوى الأداء.

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:¹

أ- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الاشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل.... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

ب- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء

ت- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

1- تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

• التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

• التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م، ص 157-158.

• الربط بين الأهداف الش¹خصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

1- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفية إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

المطلب الثاني: معوقات ومشكلات تحسين الأداء الوظيفي.

أن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقف أن يكون خاليًا من المشكلات والأخطاء، وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرًا من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء.²

وفيما يلي عرض لبعض مشكلات ومعوقات الأداء الوظيفي:

1- الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:³

أ- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة الأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها.

ب- استخدام طريقة للتقييم لا تناسب مع جميع الوظائف: غالبًا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

¹ إيمان محامد، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008م، ص106.

² أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص245.

³ عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000م، ص213.

ت- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

- تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف.
- ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.
- عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

ث- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دورًا فعالًا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبياتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداد أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالبًا ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب الآتية:

- عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
- اشتغال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.
- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.

ج- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم: ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

- تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها.
- إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.
- توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

ح- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، لأن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيء.

خ- عدم توفر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا إن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيههم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.

2- الأسباب المتعلقة بالمقيم:¹

أ- تأثير الهالة: ويتمثل هذا الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكمًا عامًا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديرًا مرتفعًا في باقي عناصر التقييم أو العكس، فقد يكون المرؤوس ضعيفًا في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديرًا منخفضًا في باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم "تأثير الهالة".

¹ عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 309.

ب- **التساهل:** إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالبًا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنبًا لمعداتهم وكسبًا لرضاهم وتعاطفًا معهم، أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة.

ت- **التشدد:** على نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوسين، ويعود السبب إلى شخصية المقيم، ونظرته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا أوامرهم.

ث- **الاتجاه نحو الوسط:** يتجه¹ بعض الرؤساء إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات أو عدم اهتمام المقيم بالتقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف.

ج- **التحيز الشخصي:** ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمانة، والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي عدم الموضوعية.

ح- **الانطباعات الأخيرة:** يتمثل هذا الخطأ في تأثير المقيم بتصرفات وأداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأداؤه في الفترة الأخيرة جدًّا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك، والعكس صحيح.

خ- **اختلاف التقدير باختلاف الغرض:** يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالبًا ما يكون المقيم متشدّدًا وييدي نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.

د- **عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم:** النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية أو عدم دعم العملية عن الإدارة، أو غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيهم وتوجيههم بنواحي القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي استمرار الموظف في أدائه السيء اعتقادًا منه أنه يؤدي عملاً جيدًا.

3- الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم:²

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسؤولة عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام هي:

¹ عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 309

² عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 314.

أ- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وأنظمة وتعميم وتوجيهات وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون سبباً من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

ب- قلة المساهم في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددًا أم لا بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.

ت- قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيداً، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فمثلاً عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن النظام المغالاة في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة، فإنه لا بد من لفت نظر هذه الجهة، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

4- الأسباب المتعلقة بالمرؤوسين: ¹

- أ- عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه.
- ب- عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.
- ت- عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
- ث- شعور المرؤوس بالحيف والظلم وعدم الأمان.
- ج- ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- ح- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها ومن ذلك: وجود سمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يحتله، والأقدمية في العمل، وعمر المرؤوس كأن يكون كبيراً في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرًا مرتفعًا.

¹ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الشروق، 2005م، ص110.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره، كما أقيمت الضوء بنوع من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء، وتحسين الأداء ومعوقاته ومشكلاته، لذلك لا بد من الاهتمام بالأداء الوظيفي على جميع المستويات، وذلك لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المؤسسة، وإن المؤسسات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً، ومن هنا يجب الاهتمام أيضاً في تقييم الأداء واستخدام معايير تقييم مختلفة تتناسب مع وظائف ومهام العاملين، لتحديد جوانب القصور إن وجدت ومعالجتها لضمان أداء كفاء وفعال.

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية



تمهيد:

الإدارة هي عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة. وهي أيضا عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية ، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه علمنا الآن . فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرغ نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرغ كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها ، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها. يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي. وكذلك الإدارة في حد ذاتها هي عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أو برسم السياسات أو بوضع الاقتراحات عن الأحوال في المستقبل. أو فيما يتعلق بالبرامج الزمنية أو إرشاد المرؤوسين أو تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها.

-المبحث الأول: نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

-المطلب الأول: الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفريسي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

1-ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.¹

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي

1 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، ص 18.

مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

2- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:¹

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

-المطلب الثاني: الإدارة الرياضية:

هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهياكل الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهياكل.

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.²

وقد عرفها كل من "blanten" et "beitel": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية.³

1-مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي:

أ/ العامل البشري

ب/ العمل الجماعي

ج/ القائد الإداري

د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

2-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

1 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق ص 15.

2 - مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 1999، ص: 17.

3 - عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، ص: 17.

- المهارة الفنية: وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

- المهارة الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جيدة.

- مهارة الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

3- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

التكامل: ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

المستقبلية: وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.¹

الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها.²

1- عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص 17.

2 - مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 18, 19.

4-الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي:

* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانيات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والتراط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية. * حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

* إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات.

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل تكاليف ممكنة.

المبحث الثاني: المبادئ ومقومات التغيير الناجح الأساسية في الإدارة الرياضية

المطلب الأول: المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

* مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

* مبدأ التبسيط: يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلي أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلا: سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلي حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات.

* **مبدأ التخصص:** يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول إن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً.

* **مبدأ الترميز:** يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

* **مبدأ الحوافز المادية:** يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوع.

* **مبدأ العلاقات الإنسانية:** تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة للإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

* **مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.¹

* **مبدأ الرقابة:** يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها.

* **مبدأ القيادة:** تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

* **مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على

1 - مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، ص 53، 54.

الوسائل التي تستخدم للوصول إلي تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فردا مسئولا عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانيات التي تساعدهم في الوصول إلي الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولا عن أعماله فقط بل أيضا عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولا عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولا عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها.

*** مبدأ اتخاذ القرارات:** يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال واتخاذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

*** مبدأ استخدام القدرة الإدارية:** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.

المطلب الثاني: مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كما يلي:
* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير.

* دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.¹

* ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.

* الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلي نظم المعلومات المتوفرة.

1 - مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص: 23.

-المطلب الثالث: مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

أ/ البرامج.

ب/ الإمكانيات

ج/ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخر فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج

-المبحث الثالث: وظائف الإدارة الرياضية¹:

-المطلب الأول: وظيفة التخطيط

-مقدمة في مفهوم التخطيط:

-التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

-فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل..."²

- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية

التخطيط.³

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

1- مفتي إبراهيم حامد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 18، 19.

2 - السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

3 - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية مرجع سابق، ص 99-100.

ثانياً: التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

– مبادئ وأنواع التخطيط:

أ– مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداءً من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.²

1 – خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، 1999، ص 08.

2 – خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، 1999 مرجع سابق، ص 05.

ب-أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1-حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

2-حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

3-حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحدد مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

4-حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.¹

- المزايا الأساسية للتخطيط:

- للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:
- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جاناب استراتيجي".

1 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لحاظرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.

- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.

- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.

- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.

- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.¹

- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:²

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

1-موضوع الخطة.

2-عناصر الخطة.

3-الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

1 - أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

2 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية مرجع سابق، ص 24.

4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.

5- خصائص الخطة

-المطلب الثاني: وظيفة التنظيم:

1- مبادئ التنظيم:

1-1 التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.¹

2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

3- نطاق التمكّن المناسب:

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

5- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

1- مروان ع الجعيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية مرجع سابق، ص 64.

6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب ألا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.¹

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.²

وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

1- مروان ع المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية مرجع سابق ص 64.

2- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص 17.

أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية واقل نفقات واقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.¹

6-3- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.²

1- علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

2- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص11.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.¹

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس آلن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أداءه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.²

6-4- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

- 1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهيئهم في أداء العمل.

3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

1- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

2- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993

4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطة والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

المطلب الثالث: الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.²

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطة المدروسة.³

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها

1- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية مرجع سابق، ص74.

2- إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سابق، ص 167.

3- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص231.

والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.¹

7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار

1- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص80

الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.¹

2- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

1- التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.

2- توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

4- التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

1- مروان ع المحيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق ، ص 156.

2- لبي عاي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، 2003، ص 5.

5-الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.¹

6-الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجماليتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

7-المرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.

8-التحكم الذاتي:

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

9-الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10-الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

11-التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

1- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.¹

7-3-أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولا: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.²

1- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، مرجع سابق ، ص 636.

2- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، مرجع سابق ، ص 636.

خلاصة:

لقد عرف الإنسان الإدارة عبر العصور والحضارات المختلفة حتى أصبح علما من العلوم الإنسانية البارزة والذي اسند على طرق ومبادئ ونظريات عديدة والمنشآت الرياضية تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين إن الإنجازات في المستويات العالية بالرغم من تحقيقها إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى جميع الجهود المبذولة وتتمثل بمهام المدير والفريق ويمتد ليشمل الإدارة وهذا يقودنا إلى أننا لا نستطيع تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل إذا لم يصاحب ذلك عمل إداري جيد والذي يجب أن يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة.

إن التطور الذي طرق التربية الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة.

فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز وتطويره كما ونوعا إن مسألة إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور.

الجانب التطبيقي

الإجراءات الميدانية

تمهيد:

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي لاستخدام مجموعة من المواد العلمية، من خلال هذه الدراسة الميدانية التي تعد وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، وذلك بإتباع منهج يتلاءم وطبيعة الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

ويشمل الجانب التطبيقي لدراستنا على الفصل الرابع ويمثل الطرق المنهجية للدراسة والتي تتمثل في الدراسة الاستطلاعية، والجال المكاني والزمني وكذا الشروط العلمية للأداة، مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة الدراسة وكيفية اختيارها وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمت بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي، وبما أُنِي بصدد إجراء دراسة ميدانية، لا بد من إجراء دراسة استطلاعية، كانت بدايتها بتوجيه استمارة الاستبيان إلى 15 إداري، قصد محاولة التأكد من مدى ملائمة الاستبيان من حيث الوضوح ومناسبة العبارات لموضوع الدراسة وتذليل أي عقبات يمكن أن تواجه المفحوصين، وكان الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- إعداد أراضية جيدة للعمل وتجنب المشاكل مستقبلا.
- ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة.
- ضبط عينة البحث التي تمثل المجتمع الأصلي من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.
- كذلك ضبط التغيرات المخرجة التي تحول دون تحقيق أهداف الدراسة.
- إجراء مقابلات ومناقشات حول استمارة الاستبيان لغرض تعديلها والوصول إلى صياغتها النهائية.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو مجموعة من الأسس والقواعد التي يتم إتباعها للوصول إلى نتيجة محددة، وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، "والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل لظاهرة موضوع البحث، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتدوينها إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن تفسيرها كذلك، ومعرفة العلاقات التي توجد بين هذه الظاهرة وغيرها من الظواهر المتشابهة، ومقارنتها بما يجب أن يكون للتعرف على سبب حدوث المشكلة وطريقة حلها ووضع التنبؤات المستقبلية للأحداث".¹

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "دراسة استطلاعية تقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع، أو بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة".²

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث وتفسيره والكشف ووضع تقرير عن النقص استخدام التكنولوجيا ومعوقات استخدامها وتفسير الدور الذي تلعبه التكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي لمكان إجراء دراسة بمديرية الشباب والرياضة ومعرفة طبيعة الافراد ونظرتهم حول التطور استخدام التكنولوجيا المعلومات ومدى قدرتهم على مواكبتها واستخدامها

¹ عبد اليمين بوداود، عطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م، ص123.

² عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، 2002م، ص155.

3-المجال المكاني والزمني للدراسة:

- المجال المكاني:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية على إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي، وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وهيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالاتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية.
2. مصلحة نشاطات الشباب.
3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.¹

- المجال الزمني:

لقد أجرينا بحثنا في الفترة الممتدة ما بين (شهر أكتوبر إلى غاية شهر ماي من السنة). تمت الإجراءات الميدانية على طول الفترة الزمنية أواخر شهر جانفي 2017م، حيث تمت خطوات إعداد استمارة الاستبيان وعرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة أساتذة محكمين وبعدها ضبط الاستمارة النهائية، ثم إجراء التطبيق الميداني في يوم 26-25 جانفي 2017 وجمع البيانات وتفريغها وتحليلها لاستخلاص النتائج ومناقشتها، وهذا من خلال الفترة الممتدة من الأسبوع الثاني من شهر فيفري إلى غاية ماي.

¹ دومي عبد الوهاب، تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003م، ص 04.

4-مجتمع البحث:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من إداري مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي والبالغ عددهم (45 إداري) حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تركز عليها الملاحظات"¹.

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية: "هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي"².

ويعرف كذلك: "هو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بحصة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث وبذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي"³.

5-عينة البحث وكيفية اختيارها:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة والمتكون من 52 موظف من بينهم 03 حراس و04 عمال نظافة وتتكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام دراسة العمال الإداريين (عينة قصدية) والبالغ عددهم "45" إداري من مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة ومصداقية. حيث استرجعنا "42" استمارة فقط.

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا.⁴

6-متغيرات الدراسة: استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرات أهمها:

- المتغير المستقل: يعرف على أنه: "المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة"⁵.

والمتغير المستقل في بحثنا هو استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- المتغير التابع: هو المتغير الذي يؤثر فيه المتغير المستقل.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية (بوزيد صحراوي وآخرون، مترجم)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004م، ص29.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002م، ص119.

³ إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مرجع سابق، ص131.

⁴ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص122.

⁵ أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، ط1، دار الميرة، عمان، 2006م، ج2، ص27.

- والمتغير التابع في هذا البحث يتمثل في: الأداء الوظيفي.
- المتغير الوسيط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء.

7- أدوات الدراسة:

من أجل اختبار الفرضيات المقترحة لبحثنا هذا والوقوف على مدى تحقيقها وانطلاقاً من أهدافه تم إعداد:

- استبيان:

الاستبيان هو: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما."¹

ويضم مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق، وهذا الاستبيان وجه إلى إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي والذي يحتوي على ثلاث محاور حيث خصص كل محور لدراسة فرضية من فرضيات بحثنا، ويتكون استبيان دراستنا من ثلاثة محاور كل محور يقابل فرضية جزئية من الفرضيات التي تم طرحها كحلول بديلة للتساؤلات المثارة وقسم كما يلي:

- **المحور الأول:** المتعلق بالفرضية الأولى التي مفادها: هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي ويتكون من اثني عشرة (12) سؤال مفتوح.
- **المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها: لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي، ويتكون من إحدى عشرة (11) سؤال مفتوح.
- **المحور الثالث:** المتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها: هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مفتوحة.

8- إجراءات التطبيق الميداني للمعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق ثم تفرغ البيانات بواسطة الأداة المستعملة (الاستبيان) في الجداول بغرض تحليلها ومعالجتها إحصائياً عن طريق مجموعة من العمليات، وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مختلف إجابات مفردات العينة، وأيضاً لوصف البيانات وإعطاء فكرة عن حجم الفروق الموجودة بين مختلف الإجابات عن الأسئلة لدى إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي.

9- صدق وثبات الاستبيان:

9-1 صدق الاستبيان: ويقصد به أن تقيس الاستبيان ما وضعت لقياسه وقامت الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

¹ الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارة اقتصادية)، دار وائل للطباعة والنشر، 1996م، ص122.

9-2 صدق المحكمين:

يمكن حساب صدق الاستبيان بعرضه على عدد من المختصين والخبراء في الميدان والبالغ عددهم 4 من أصل 5 محكمين يحملون شهادة دكتوراه يقيسون الاستبيان لإبداء ملحوظاتهم وأراءهم حول شمولية محاوره وكفاية عبارات كل محور ومدى انتسابها إليها ودرجة ووضوح ودقة كل عبارة فيه وإجراء التعديلات التي يشار عليه بها ويستطيع الباحث الاعتماد على حكم هؤلاء المختصين والخبراء.¹

هذه الطريقة تعتمد على عرض الاختبار على مجموعة من المحكمين مشهود لهم بخبرة وتجربة في المجال الذي وضع له الاختبار حيث تؤخذ آراءهم في الاختبار ومدى صلاحياته وبعدها يعدل الاختبار حسب توجيهات المحكمين وإذا تحصل على موافقتهم على كل ما جاء في محتوى الاختبار وعباراته وان هذه الموافقة تعتبر دليلاً على صدقه.²

حيث قام الباحث من إعداد استمارة الاستبيان وتوجيهها خمسة من المحكمين وذلك من أجل تعديل وتصحيح أهم الأخطاء المتواجدة في الاستبيان ومن خلال هذا كله تم تعديل وتصحيح وحذف بعض العبارات.

9-3 الصدق الذاتي: هو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة إلى الدرجات الحقيقية التي خلصت من أخطاء القياس وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي المحك الذي تنسب إليه صدق الاختبار.

9-4 ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا ولو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. معناه أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة والثبات والإتقان فيما وضع لقياسه.

9-5 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه وقد قام الطالب بحساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية المحور نفسه على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 15 الفرد.

¹ وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية الاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

² بوداود عبد اليمين: مناهج البحث العلمي في علوم التقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

01-صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي

الجدول رقم (01) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	Sig (مستوى المعنوية)	النتيجة
1.	هل الإدارة الرياضية موقع إلكتروني	0,688	0,005	يوجد ارتباط دال إحصائيا
2.	هل تواكب الإدارة الرياضية التطورات الحديثة في ميدان تكنولوجيا الاتصال في الإدارة الحديثة	0,816	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
3.	هل تساهم الرياضة الإلكترونية في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية	0,877	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
4.	هل تعتمد الإدارة الرياضية على الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها	0,820	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
5.	هل يمكن للإدارة الرياضية التخلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني	0,884	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
6.	هل تتواجد في الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل الطابعات المساحات الضوئية؟	0,784	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
7.	هل توفر المؤسسة أجهزة إعلام ألي لموظفيها؟	0,614	0,015	يوجد ارتباط دال إحصائيا
8.	هل توفر إدارة المؤسسة لموظفيها الانترنت؟	0,735	0,002	يوجد ارتباط دال إحصائيا
9.	هل تمتلك المؤسسة شاشات إلكترونية للعرض والإعلانات؟	0,884	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
10.	هل توفر المؤسسة الحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات؟	0,880	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
11.	هل تعزز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين المصالح الإدارية؟	0,744	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
12.	هل تكنولوجيا المعلومات تخفض من نفقات المالية للإدارة الرياضية ككل؟	0,724	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14
 درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14
 قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS إصدار 24

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول: هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول وجود تكنولوجيا معلومات في الإدارة الرياضية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي

الجدول رقم (02) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	الأسئلة	معامل الارتباط	Sig (مستوى المعنوية)	النتيجة
.13	السؤال رقم(13): هل تسهل تكنولوجيا المعلومات أداء الموظفين داخل الإدارة الرياضية؟	0,760	0,001	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.14	السؤال رقم(14): هل تمتلك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات؟	0,746	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.15	السؤال رقم(15): هل تعتمد المؤسسة في التواصل بين الموظفين على التكنولوجيا؟	0,955	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.16	السؤال رقم(16): هل تتواجد أجهزة متطورة تتناسب مع أعداد الموظفين؟	0,615	0,015	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.17	السؤال رقم(17): هل تعقد دورات تكوينية لتأهيل الكوادر في المؤسسة الرياضية على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة؟	0,522	0,046	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.18	السؤال رقم(18): هل تقوم بالمشاركة في منتديات استفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملك؟	0,529	0,039	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.19	السؤال رقم(19): هل تقلل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقلل من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة؟	0,796	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.20	السؤال رقم(20): هل توفر المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف؟	0,770	0,001	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.21	السؤال رقم(21): هل تقلل تكنولوجيا المعلومات من نسبة خطأ الموظفين؟	0,876	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.22	السؤال رقم(22): هل استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات خاصة بالموظفين؟	0,698	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.23	السؤال رقم(23): هل تنشأ علاقات في مواقع التواصل الاجتماعي مع عمال آخرين من نفس مجال عملك بهدف تبادل الخبرات والمهارات؟	0,801	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14

درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14

قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS إصدار 24

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني: لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور الثاني يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني: دور تكنولوجيا في تطوير أداء العاملين للإدارة الرياضية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

03- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي

الجدول رقم (03) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الرقم	الأسئلة	معامل الارتباط	Sig (مستوى المعنوية)	النتيجة
.24	السؤال رقم(24): هل امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يساعد في تحقيق أهدافها؟	0,722	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.25	السؤال رقم(25): هل تتيح التكنولوجيا متابعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الأخرى؟	0,500	0,030	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.26	السؤال رقم(26): هل للتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة؟	0,505	0,020	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.27	السؤال رقم(27): هل تتناسب الأهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة؟	0,592	0,001	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.28	السؤال رقم(28): هل يوجد تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات؟	0,785	0,001	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.29	السؤال رقم(29): هل تساهم التكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو منخرطين)؟	0,603	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.30	السؤال رقم(30): هل تسهل التكنولوجيا المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة؟	0,614	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.31	السؤال رقم(31): هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير عالمية؟	0,734	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.32	السؤال رقم(32): هل تتيح تكنولوجيا المعلومات تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن؟	0,857	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
.33	السؤال رقم(33): هل تساهم التكنولوجيا في حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسات التابعة لها؟	7500,	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14
 درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14
 قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS إصدار 24

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني: هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني: دور تكنولوجيا في تطوير أداء العاملين للإدارة الرياضية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

-ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (01) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (01) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

01 - صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (04): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
دال	0,000	**8430,	1	المحور الأول
دال	00,00	77**80,	2	المحور الثاني
دال	000,0	**8120,	3	المحور الثالث
قيمة r الجدولية: 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية: 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14				

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائياً، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 05: يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة :

النتيجة	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان	
ثابت	0,830	1	المحور الأول
ثابت	0,885	2	المحور الثاني
ثابت	0,768	3	المحور الثالث
ثابت	0,886	جميع فقرات الاستبيان	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان ما بلغ 0.886 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6 .

■ **ومنه نستنتج:** أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

10- الأدوات الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

10-1- الحزم الإحصائية spss:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss: "هي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات"¹، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

10-2- النسبة المئوية²:

يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروفة —:

$$\text{س} \longleftarrow 100\% \quad \text{فإن: } x = \frac{\text{ع}}{100} \times \text{س}$$

$$\text{ع} \longleftarrow x$$

حيث أن: X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات)

س: عدد أفراد العينة.

كما قمت بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال: برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V23)، حيث قمت باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

¹أسامة أمين ربيع، التحليل الإحصائي، ط2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2007م، ص199.

²محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003م، ص75.

10-3- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.

10-4- اختبار كاي تربيع: لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo: التكرارات المشاهدة

fe: التكرارات النظرية وهي ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدد فئات المتغير النوعي وهي نفسها بالنسبة لكل الخانات .

✓ والقاعدة العامة في تحليل إجابة أفراد العينة الدراسة أي في دلالة الإحصائية لإجابات على الأسئلة الاستبيان في وجود فروق بين الإجابات:

✓ دالة إذا كان كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولة

✓ غير دالة إذا كانت كا2 المحسوبة أقل من الجدولة

✓ درجة الحرية ل (نعم ، لا) هي : عدد البدائل-1 مثلا هنا 1

✓ درجة الحرية ل (نعم ، لا ، نوعا ما) هي : عدد البدائل-1 مثلا هنا 2

✓ كا2 الجدولة عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.05 هي 3.84

✓ كا2 الجدولة عند درجة حرية 2 ومستوى الدلالة 0.05 هي 5.99

01- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ولأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (03)،

02- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية.

03- المدى لتحديد طول الفئة: لحساب مجال المتوسط.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع.

ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول إن الباحث الذي يتبع هذه الإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمدها عليها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وحتى إمكانية تعميمها.

تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية من قبل الباحث، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات الدراسة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة، وسيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة وبيان العلاقة والوقوف على الدلالات الإحصائية، لأن الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها والتحصيل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

المحور الأول: هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي

السؤال رقم (01): هل الإدارة الرياضية موقع إلكتروني Email؟

الغرض من السؤال:

– معرفة هل الإدارة موقع الالكتروني Email خاص بها؟

الجدول رقم (6): يمثل امتلاك الادارة الرياضية موقعا الكتروني Email خاص بها.

الإجابات	التكرارات	% النسبة المئوية	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	6	14,3	3.84	21,429	0,000	2	دال
نعم	36	85,7					
المجموع	42	100					

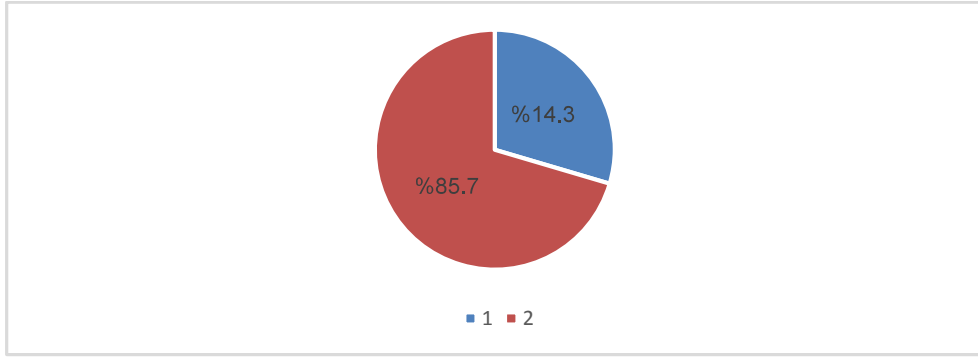
التحليل والاستنتاج:

– من خلال الجدول نلاحظ أن 36 من افراد العينة بنسبة 85,7% من الاداريين يجيبون بنعم بوجود الموقع الالكتروني ، في حين 6 من افراد العينة بنسبة 14,3% يجيبون بلا.

وأن كا² المحسوبة بلغت 21,429 وهي اكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01، وأيضا قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نعم وبنسبة 85.70%

ومنه نستنتج: من خلال الجدول والرسم البياني أن معظم الادارات الرياضية تحتاج الى وجود موقع الكتروني Email خاص بها وهذا ما أكده زيد بن محمد الرماني في الفصل الأول أصبح يطلق على عصرنا الحالي العديد من المصطلحات كالعصر الالكتروني، عصر ما بعد الصناعة، عصر الثورة العلمية والتقنية وعصر المعلومات العالمي.¹

¹ زيد بن محمد الرماني صناعة المعلومات على الموقع: www.al-jazirah.com في 2010/04/04.



الدائرة النسبية رقم (1): تمثل امتلاك الإدارة الرياضية موقع الكتروني Email خاص بها .

السؤال رقم (02): هل تواكب الإدارة الرياضية التطورات الحديثة في ميدان تكنولوجيا الاتصال في الإدارة الحديثة؟
الغرض من السؤال:

– معرفة مدى مواكبة الإدارة الرياضية للتطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا الاتصال

الجدول رقم (7): يمثل نسبة مواكبة الإدارة الرياضية للتطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا الاتصال.

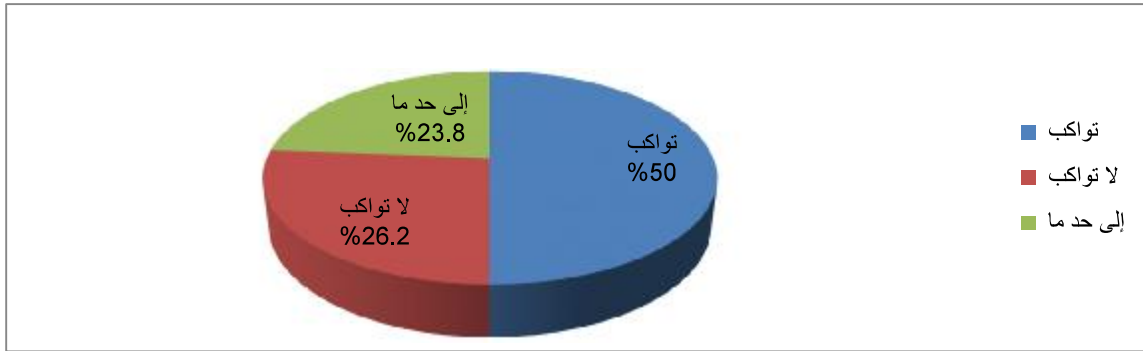
الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	5,991	6,286	50,0	21	تواكب
					26,2	11	لا تواكب
					23,8	10	إلى حد ما
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

– من خلال قراءتنا للجدول يتضح جليا أن 21 من أفراد العينة نسبة 50% يرون أن الإدارة الرياضية خاصتهم
تواكب التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حين 11 من أفراد العينة بنسبة 26,2%
يعتقدون ان الإدارة خاصتهم لا تواكب أي تطورات الحديثة في ميدان تكنولوجيا الاتصال في الإدارة الحديثة. بينما
نسبة 23,8% يرون أن الإدارة الرياضية خاصتهم تواكب التطورات الحديثة لكن إلى حد ما.

وأن كا² المحسوبة بلغت 6.286 وهي أكبر من كا² المجدولة 5,991، عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة
حرية 2، وأيضا قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة
إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: تواكب وبنسبة 50.00

ومنه نستنتج: ان مديرية الشباب والرياضة تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة في ميدان تكنولوجيا الاتصال.



الدائرة النسبية رقم (2): تمثل مواكبة الإدارة الرياضية للتطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا الاتصال.

السؤال رقم (03): هل تساهم الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية

الجدول رقم (08): يمثل نسبة مساهمة الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية.

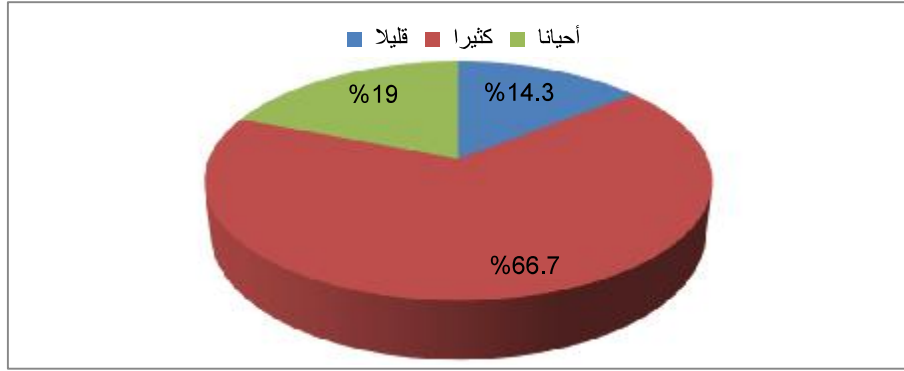
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كا ² تربع"		% النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	5,991	21,143	14,3	6	قليلا
					66,7	28	كثيرا
					19,0	8	أحيانا
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 06 من أفراد العينة أي بنسبة 14,3% من الإداريين يعتبرون أن الانترنت تساهم في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية خاصتهم. في حين 28 منهم بنسبة 66,7% من الإداريين والتي تمثل الأغلبية قالوا أن الانترنت تساهم كثير في متابعة أنشطة لإدارة. في حين 08 منهم بنسبة 19,0% من الإداريين يعتبرون أن الانترنت تساهم بنسبة قليلة في متابعة أنشطة الإدارة.

وأن كا² المحسوبة بلغت 21.143 وهي أكبر من كا² الجدولة 9915, عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، وأيضا قيمة $SIG = 0,000$ (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا وبنسبة 66.70%

ومنه نستنتج: ان موظفي مديرية الشباب والرياضة يعتمدون على الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة



الدائرة النسبية رقم (3): تمثل نسبة مساهمة الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية

السؤال رقم(04): هل تعتمد الإدارة الرياضية على الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها

الغرض من السؤال: معرفة مدى اعتماد الإدارة على استخدام الوسائل التكنولوجية في أداء الوظائف

الجدول رقم(09): يمثل مدى اعتماد الإدارة الرياضية على الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها

الإجابات	التكرارات	% النسبة المئوية	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
دائما	37	88,1	3.84	24,381	0,000	01	دال
أحيانا	5	11,9					
نادرا	00	00.0					
المجموع	42	100					

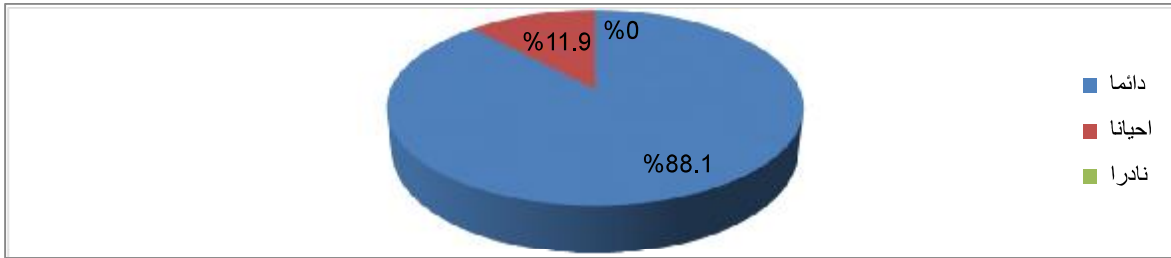
التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 37 من أفراد العينة أي بنسبة 88,1% من الإداريين والتي تمثل الأغلبية العظمى يعتمدون على الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء وظائفهم. في حين 05 منهم بنسبة 11,9% من الإداريين أجابوا بأحيانا باعتمادهم على الوسائل التكنولوجية.

وأن كا² المحسوبة بلغت 24.381 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01، وأيضا قيمة $SIG = 0,000$ (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 88.10%.

وبالتالي نستنتج: ان موظفي مديرية الشباب والرياضة يعتمدون بشكل كبير على الوسائل التكنولوجية المتاحة اذ يؤثر على مستويات الأداء وهذا ما أشار عبد الحميد عبد الفتاح مغربي بان يترتب على تطبيق تكنولوجيا

المعلومات الفوائد التالية: نغ مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.



الدائرة النسبية رقم (4): تمثل مدى اعتماد الإدارة الرياضية على الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها السؤال رقم (05): هل يمكن للإدارة الرياضية التخلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني؟ الغرض من السؤال: معرفة إمكانية الإدارة الرياضية التخلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.

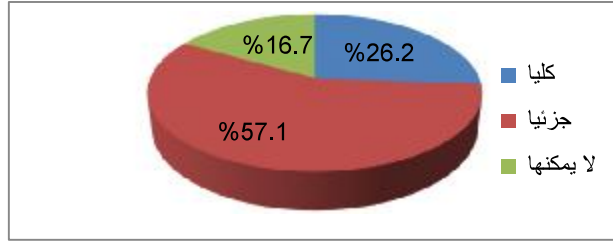
الجدول رقم (10): يمثل إمكانية الإدارة الرياضية التخلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" -		% النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	02	0.004	5.991	11,286	26,2	11	كلها
					57,1	24	جزئياً
					16,7	7	لا يمكنها
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج: تشير نتائج الجدول أعلاه أن 11 من أفراد العينة أي بنسبة 26,2% قالوا أن إمكانية الإدارة التخلي الكلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى نظام الكتروني.

في حين ان 24 من افراد العينة أي بنسبة 57,1% يقولون انهم لا يمكنهم التحول الكلي بل يمكنها التحول جزئي. بينما 07 منهم أي بنسبة 16,7% يرون العكس لا يمكنها التخلي على بعض الاعمال الورقية كا² المحسوبة بلغت 11.286 وهي اكبر من كا² الجدولة 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة SIG = 0.004 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: جزئياً وبنسبة 57.10%.

ومنه نستنتج: أن إدارة مديرية الشباب والرياضة يمكنها التحلي جزئيا على بعض الأعمال الورقية مما يرفع من أدائها وهذا ما أشار إليه محمد فتحي عبد الهادي بأن المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر أصبح إمكانية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية والاستغناء على الإدارة القديمة الورقية والتخلص من التنقل المستمر للعمال بين المكاتب والمصالح الإدارية والاتصالات الخارجية.¹



الدائرة النسبية رقم (5): تمثل إمكانية الإدارة الرياضية التحلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الالكتروني.

السؤال رقم (06): هل تتواجد في الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل الطابعات والمساحات الضوئية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تمتلك الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل الطابعات والمساحات الضوئية

الجدول رقم (11): يمثل تواجد في الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل الطابعات والمساحات الضوئية

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاى تربيع"		% النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	01	0.004	3.84	13,714	78,6	33	متوفرة
					21,4	9	منعدمة
					00	0	ناقصة
					100	42	المجموع

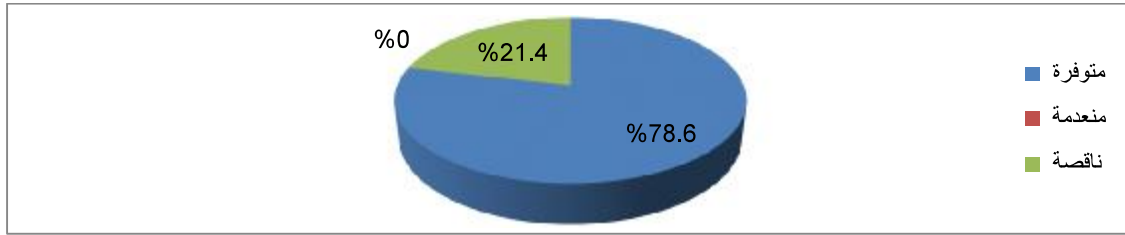
التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 33 من أفراد العينة أي بنسبة 78,6% يقولون بان الإدارة توفر لهم أجهزة تقنية متطورة مثل المساحات الضوئية والطابعات. في حين 09 منهم بنسبة 21,4% يشكون بنقص هذه الأجهزة مما يقلل من نسبة أدائهم.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مرجع سابق، ص13.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 13.714 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01، وأيضا قيمة $SIG = 0.004$ (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: متوفرة وبنسبة %78.60.

ومنه نستنتج: أن مديرية الشباب والرياضة توفر أجهزة تقنية متطورة لموظفيها بنسبة كبيرة وهذا بالاستناد إلى إجابات الموظفين وهذا ما يرفع من نسبة الأداء كما يشير إبراهيم فيصل بن فهد في الفصل الثاني بان استخدام معدات وأجهزة متطورة من طرق تحسين الأداء بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي: ¹استخدام أساليب ووسائل تكنولوجية متطورة مثل الحاسوب والطابعات.



الدائرة النسبية رقم (6): تمثل تواجد في الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل الطابعات المساحات الضوئية

السؤال رقم (07): هل توفر المؤسسة أجهزة إعلام آلي لموظفيها؟

الغرض من السؤال: معرفة امتلاك الموظفين لأجهزة الإعلام الآلي ونوعية الأجهزة

الجدول رقم (12): يمثل امتلاك الموظفين لأجهزة الإعلام الآلي ونوعية الأجهزة.

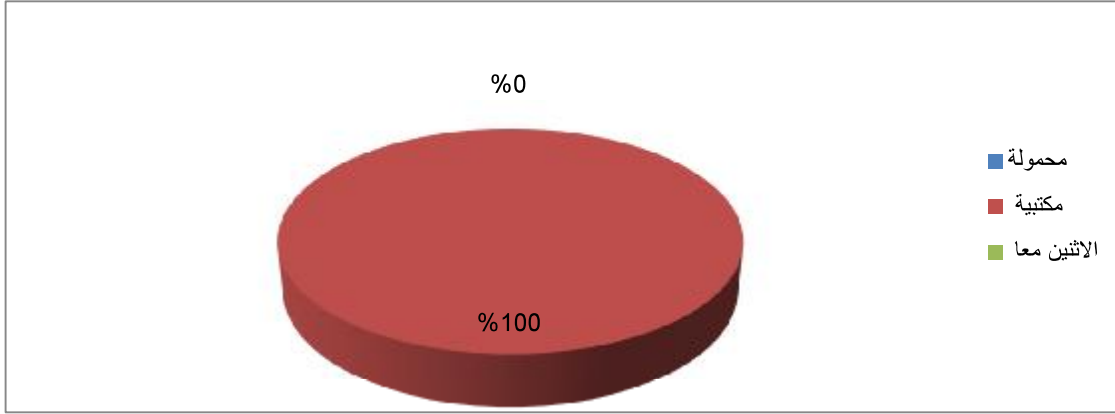
الإجابات	التكرارات	% النسبة المئوية
محمولة	00	00
مكتبية	42	100
الاثنين معا	00	00
المجموع	42	100

التحليل والاستنتاج:

- من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال: "هل توفر المؤسسة أجهزة إعلام آلي لموظفيها؟" كانت لصالح مكتبية بقيم مشاهدة 42 وبنسبة 100% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح محمولة بقيم مشاهدة: 00 أي بنسبة 0.0% ولصالح الاثنين معا بقيم مشاهدة 00 وبنسبة 00%.

¹ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008م، ص42.

ومنه نستنتج: أن إدارة مديرية الشباب والرياضة لا تنفق أي أموال لتوفير أجهزة الإعلام الآلي المحمولة وهذا يمنع العاملين من تحضر أعمالهم في المنزل إذا اضطر لذلك



الدائرة النسبية رقم (7): تمثل امتلاك الموظفين لأجهزة الإعلام الآلي ونوعية الأجهزة

السؤال رقم (08): هل توفر إدارة المؤسسة لموظفيها الانترنت؟

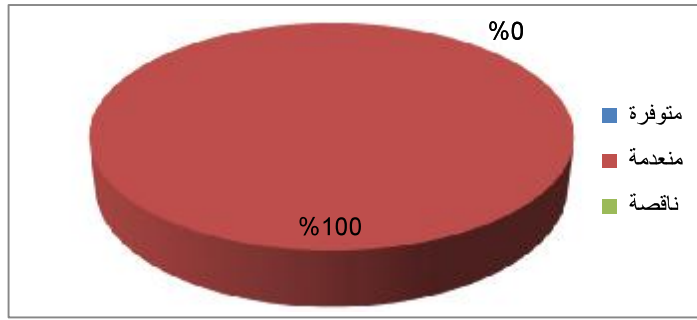
الفرض من السؤال: معرفة مدى توفير الإدارة الرياضية لخدمة الانترنت.

الجدول رقم (13): يمثل مدى توفير الإدارة الرياضية لخدمة الانترنت.

الإجابات	التكرارات	% النسبة المئوية
متوفرة	00	00
منعدمة	42	100
ناقصة	00	00
المجموع	42	%100

التحليل والاستنتاج:

- من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال: 'هل توفر إدارة المؤسسة لموظفيها الانترنت؟' كانت لصالح منعدمة بقيم مشاهدة 42 وبنسبة 100% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح متوفرة بقيم مشاهدة: 00 أي بنسبة 0.00% ولصالح ناقصة بقيم مشاهدة 00 وبنسبة 0.00%. وبالتالي نستنتج: أن مديرية الشباب والرياضة لا توفر للإداريين خدمة الأتترنت داخل الإدارة الرياضية.



الدائرة النسبية رقم (8): تمثل مدى توفير الإدارة الرياضية لخدمة انترانت.

السؤال رقم(09): هل تمتلك المؤسسة شاشات الكترونية للعرض والإعلانات؟

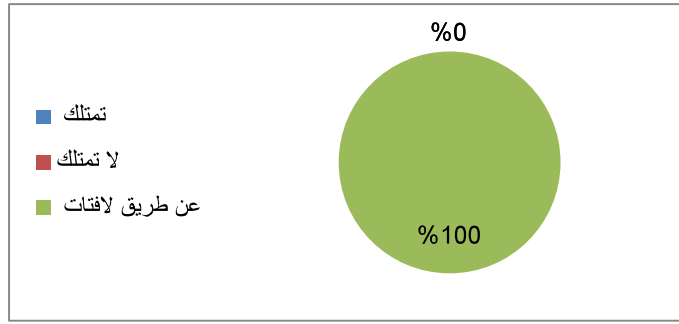
الغرض من السؤال: معرفة امتلاك واستخدام المؤسسة لشاشات الكترونية للعرض والإعلانات

الجدول رقم(14): يمثل امتلاك واستخدام المؤسسة لشاشات الكترونية للعرض والإعلانات.

الإجابات	التكرارات	% النسبة المئوية
تمتلك	00	00
لا تمتلك	00	00
عن طريق لافتات	42	100
المجموع	42	%100

التحليل والاستنتاج:

- من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال: " هل تمتلك المؤسسة شاشات الكترونية للعرض والإعلانات؟ "كانت لصالح عن طريق لافتات بقيمة مشاهدة 42 ونسبة 100% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح تمتلك بقيمة مشاهدة: 0 أي بنسبة 0% ولصالح لا تمتلك بقيمة مشاهدة 0 ونسبة 0%. وبالتالي نستنتج: أن الإدارة لا تعتمد على شارات ضوئية أو لافتات لتسهيل الاتصال الخارجي وهذا مما يعرقل تنقل الزبون بين المصالح أو المكاتب داخل المؤسسة وتقلل من نسبة أداء المؤسسة.



الدائرة النسبية رقم (9): تمثل امتلاك واستخدام المؤسسة لشاشات الكترونية للعرض والإعلانات.

لسؤال رقم (10): هل توفر المؤسسة الحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توفير المؤسسة الحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات

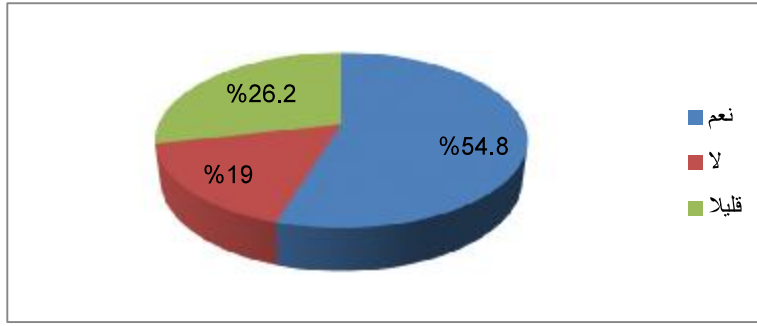
الجدول رقم (15): يمثل مدى توفير المؤسسة الحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	02	0.011	5.991	9,000	54,8	23	نعم
					26,2	11	لا
					19,0	08	قليلا
					%100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 23 من أفراد العينة أي بنسبة 54,8% يقولون بأن الإدارة توفر الحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات. في حين 11 من أفراد العينة أي بنسبة 26,2% قالوا بأن الحماية قليلة لا ترتقي للحد الكافي من الحماية. أما 08 آخرين أي بنسبة 19,0% فقد نقو وجود أي حماية للبيانات والمعلومات.

ومنه نستنتج: أن إدارة المؤسسة توفر حماية لقاعدة البيانات والمعلومات وهذا حسب ما صرح به الموظفون وأنها تتخذ الإجراءات الأمنية تجاه ذلك.



الدائرة النسبية رقم (10): تمثل مدى توفير المؤسسة الحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات

السؤال رقم (11): هل تعزز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين المصالح الإدارية؟

الفرض من السؤال: معرفة إمكانية تعزيز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين المصالح الإدارية

الجدول رقم (16): يمثل إمكانية تعزيز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين المصالح الإدارية.

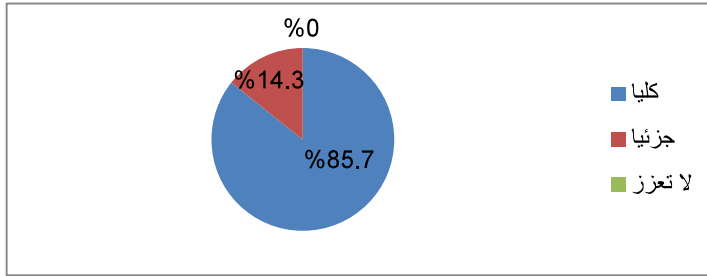
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	01	0.004	3.84	21,429	85,7	36	كليا
					14,3	6	جزئيا
					00	00	لا تعزز
					%100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج: تشير نتائج الجدول أعلاه أن 36 من أفراد العينة أي بنسبة 85,7% يقولون بان تكنولوجيا المعلومات تعزز في التكامل بين المصالح الإدارية بشكل كلي. في حين ان 06 منهم أي بنسبة 14,3% يقولون بأنها تعزز لكن بشكل جزئي.

ومنه نستنتج: أن تكنولوجيا المعلومات تعزز من نسبة التكامل بين المصالح الإدارية هذا ما أكده عبد الحميد عبد الفتاح مغربي خلال الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات: يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات الفوائد التالية:¹ تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية. تنمية السلوك الإيجابي للأفراد التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 234.

وذلك من خلال ربط جميع المصالح وتأثيرها على عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة.



الدائرة النسبية رقم (11): تمثل إمكانية تعزيز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين المصالح الإدارية

السؤال رقم(12): هل تكنولوجيا المعلومات تخفض من نفقات المالية للإدارة الرياضية ككل؟

الغرض من السؤال: معرفة هل يمكن تكنولوجيا المعلومات ان تخفض من نفقات المالية للإدارة الرياضية

الجدول رقم(17): يمثل إمكانية تخفيض تكنولوجيا المعلومات من نفقات المالية للإدارة الرياضية.

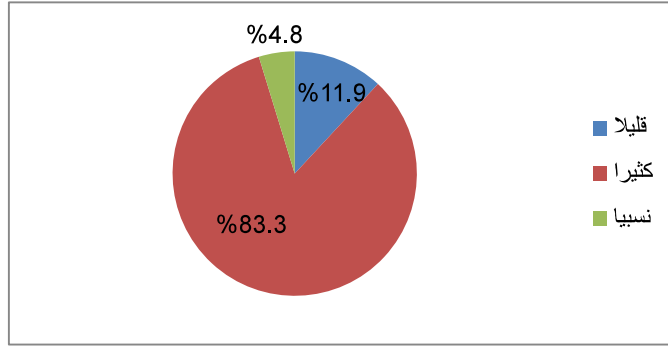
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	02	0.000	5.991	47,571	11,9	5	قليلًا
					83,3	35	كثيرًا
					4,8	2	نسبياً
					%100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 35 من أفراد العينة أي بنسبة 83,3% يقولون بان تكنولوجيا المعلومات تخفض من النفقات المالية للإدارة الرياضية. في حين أن 05 منهم أي بنسبة 11,9% يقولون عكس ذلك. أما 02 منهم بنسبة 4,8% فينفون ذلك.

وأن كا² المحسوبة بلغت 47.571 وهي أكبر من كا² المجدولة 5,9915 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة SIG = 0.000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا بنسبة 83.3%

وبالتالي نستنتج: أن تكنولوجيا المعلومات تخفض بشكل كبير من النفقات المالية للإدارة الرياضية وهذا ما أشار إليه محمد فتحي عبد الهادي بان تكنولوجيا المعلومات تخفض من تكاليف المؤسسة وهي تساهم في النمو الاقتصادي للمؤسسة قائلا: إذ لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرها الواضح في النمو الاقتصادي، ويلاحظ أنه يمكن تطبيقها على نطاق واسع وفي ظروف مختلفة، كما أن إمكانياتها في تزايد مستمر فضلا عن هذا فإن تكاليفها تتجه نحو الانخفاض بصورة واضحة.¹



الدائرة النسبية رقم (12): تمثل إمكانية تخفيض تكنولوجيا المعلومات من نفقات المالية للإدارة الرياضية

المحور الثاني: لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي

السؤال رقم (13): هل تسهل تكنولوجيا المعلومات أداء الموظفين داخل الإدارة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تسهيل التكنولوجيا أداء العاملين داخل الإدارة الرياضية.

الجدول رقم (18): يمثل مدى تسهيل التكنولوجيا أداء العاملين داخل الإدارة الرياضية

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	25	69,1	29	كثيرا
					21,4	9	قليلا
					9,5	4	نسبيا
					100	42	المجموع

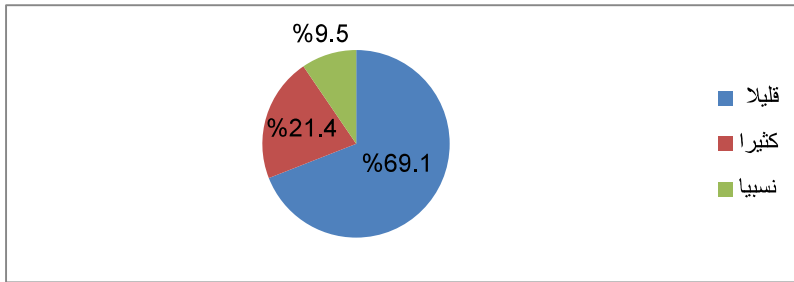
التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 29 من أفراد العينة أي بنسبة 69,1% يقولون بان تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير في تسهيل الوظائف داخل الإدارة. في حين 09 منهم بنسبة 21,4% يرون أنها تخفض لكن بشكل قليل. أما بالنسبة إلى 04 من أفراد العينة بنسبة 9,5% فيرون أنها ليس لها أي دخل في تسهيل أداء الوظائف.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مرجع سابق، ص 19.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 25 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,000$) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا ونسبة 69,0%

ومنه نستنتج: أن تكنولوجيا المعلومات تسهل من أداء الموظفين داخل الإدارة الرياضية وهذا ما أكده جمال محمد علي قائلا: بالاعتماد على الخبرة الشخصية وتكنولوجيا المعلومات¹، وتعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واحدة من المفاتيح الأساسية للكفاءة والفعالية للعمليات، وكما تسهل هذه تكنولوجيا أداء العمال كالتصميم بمساعدة الحاسوب والذي يسهل عملية تحليل سريع للرسوم البيانية المتقدمة أو الحسابات الضرورية المعقدة.



الدائرة النسبية رقم (13): تمثل مدى تسهيل التكنولوجيا أداء العاملين داخل الإدارة الرياضية.

السؤال رقم (14): هل تمتلك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تملك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (19): يمثل معرفة إمكانية امتلاك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			الجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	61,857	7,1	3	كل الموظفين
					90,5	38	عدد قليل
					2,4	1	منعدمين
					100	42	المجموع

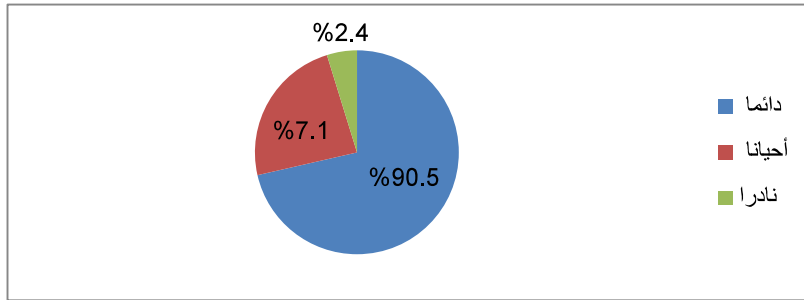
التحليل والاستنتاج: تشير نتائج الجدول أعلاه أن 38 من أفراد العينة أي بنسبة 90,5% يقولون أن الكفاءات البشرية داخل الإدارة الرياضية قادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات. في حين أن 03 منهم بنسبة

¹ جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008م، ص125.

7,1% يقولون عدد قليل من الموظفين يمتلكون الكفاءة لمواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات. ولصالح كل الموظفين بقيم مشاهدة 1 ونسبة 2.4% وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 61,857 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,000$) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: عدد قليلون نسبة 90,5%.

ومن هنا نستنتج: أن مديرية الشباب والرياضة تمتلك الكفاءات البشرية اللازمة وهذا يرجع إلى حسن اختيار المورد البشري أثناء التوظيف كذا توفر الخبرة المهنية لدى الإداري، وهذا يؤدي إلى ضمان التطور المستمر للإدارة وهذا ما قاله سعد غالب ياسين حول الموارد الإنسانية¹: المختصون في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات: إن العامل الذي يرجح نجاح أو فشل نظم المعلومات الإدارية يتمثل بالإدارة ومواردها وكوادرها التقنية المتخصصة.



الدائرة النسبية رقم (14): تتلأ إمكانية امتلاك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات.

السؤال رقم (15): هل تعتمد المؤسسة في التواصل بين الموظفين على التكنولوجيا؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توظيف التكنولوجيا في التواصل مع العاملين بالإدارة.

الجدول رقم (20): يمثل مدى توظيف التكنولوجيا في التواصل مع العاملين بالإدارة

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	29,714	71,4	30	دائما
					23,8	10	أحيانا
					4,8	2	نادرا
					100	42	المجموع

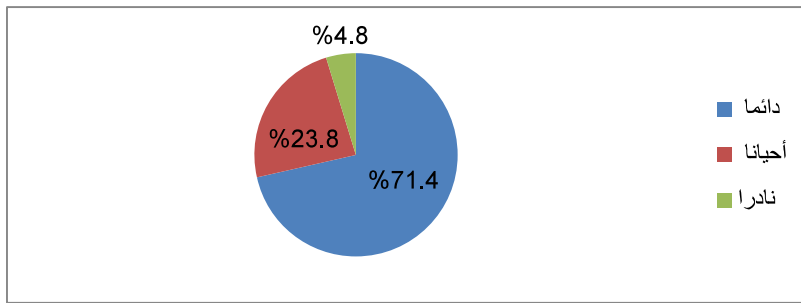
¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 150-151.

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% يقولون بان المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل بين الموظفين. في حين أن 10 منهم بنسبة 23,8% يقولون عكس ذلك. أما 02 آخريين بنسبة 4,8% فيقولون أن نادرا ما تعتمد الإدارة على التكنولوجيا في الاتصال.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 29,714 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) اقل من 0,05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما وبنسبة 71,4%.

ومنه نستنتج: أن إدارة مديرية الشباب والرياضة تعتمد على التكنولوجيا في عملية الاتصال وهذا لان التكنولوجيا تسهل عملية الاتصال وهذا ما أكده سعد غالب ياسين بان تحليل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة من قبل نظم المعلومات الإدارية والتي تشكل بمجملها البنية النقدية لهذه النظم: ¹شبكة الاتصال: ويمكن أن نضيف عتاد وبرامج شبكة الاتصال التي تضمن عملية ربط نظم الحاسوب مع بعضها وتشكيل أنماط مختلفة من شبكات الاتصال وهذا ما يرفع م أداء العاملين داخل المنظمة.



الدائرة النسبية رقم (15): تمثل مدى توظيف التكنولوجيا في التواصل مع العاملين بالإدارة.

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 139-151.

السؤال رقم (16): هل تتواجد أجهزة متطورة تتناسب مع أعداد الموظفين؟
الغرض من السؤال: معرفة هل تتناسب الأجهزة متطورة داخل الإدارة مع أعداد الموظفين.
الجدول رقم (21): يمثل تناسب الأجهزة متطورة داخل الإدارة مع أعداد الموظفين.

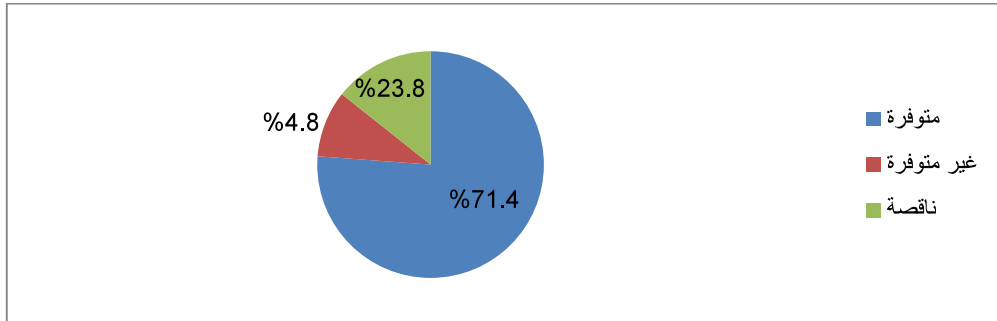
الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
متوفرة	30	71,4	3.841	29,714	0,000	2	دال
غير متوفرة	10	23,8					
ناقصة	2	4,8					
المجموع	42	100					

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه أن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% يقولون أن إدارة خاصتهم توفر لهم أجهزة متطورة لكل موظف. في حين 10 منهم بنسبة 23,8% يقولون عكس ذلك. أما 02 من الموظفين بنسبة 4,8% فيقولون إن الإدارة توفر الأجهزة لكن بشكل ناقص.

وأن كا² المحسوبة بلغت 29,714 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: متوفرة بنسبة 71,4%

ومنه نستنتج: أن مديرية الشباب والرياضة توفر لموظفيها أجهزة متطورة تتناسب مع اغلب العمال وهذا ما يرفع من مستوى الأداء وقيمة الإدارة كما أكده عبد الحميد عبد الفتاح مغربي قائلاً: يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات الفوائد التالية:¹ رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات مع الموظفين.



الدائرة النسبية رقم (16): تمثل تناسب الأجهزة متطورة داخل الإدارة مع أعداد الموظفين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 234.

السؤال رقم (17): هل تعقد دورات تكوينية لتأهيل الكوادر في المؤسسة الرياضية على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تعقد المؤسسة الرياضية دورات تكوينية لتأهيل الكوادر خاصتها على استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة.

الجدول رقم (22): يمثل عقد المؤسسة الرياضية دورات تكوينية لتأهيل الكوادر خاصتها على استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة.

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
دائما	6	14,3	3.841	21,143	0,000	2	دال
أحيانا	8	19,0					
نادرا	28	66,7					
المجموع	42	100					

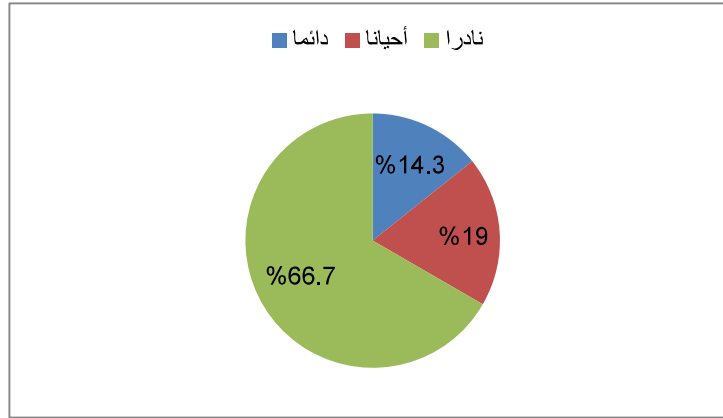
التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 28 من أفراد العينة أي بنسبة 66,7% يقولون إدارة خاصتهم نادرا ما تعقد دورات تكوينية لتأهيل الكوادر خاصتها على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة. في حين أن 08 منهم بنسبة 19,0% يقولون إنها أحيانا تعقد دورات لكن ليس بالشكل الكافي. أما 06 منهم أي بنسبة 14,3% يؤكدون أنهم يتلقون تدريبات في دورات تكوينية خاصتها على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

وأن كا² المحسوبة بلغت 21,143 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نادرا بنسبة 66,7%.

وبالتالي نستنتج: أن الإدارة لا تقوم بالدورات التكوينية بالشكل الكافي وهذا ما يؤثر بالسلب على أدائها وهذا ما أكده عبد الحميد عبد الفتاح مغربي هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالي: ¹ إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 235-237.



الدائرة النسبية رقم (17): تمثل هل تعقد المؤسسة الرياضية دورات تكوينية لتأهيل الكوادر خاصتها على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

السؤال رقم (18): هل تقوم بالمشاركة في منتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملك؟
الغرض من السؤال: معرفة هل يقوم الموظفون بالمشاركة في المنتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملهم

الجدول رقم (23): يمثل مدى مشاركة موظفي الإدارة في المنتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملهم.

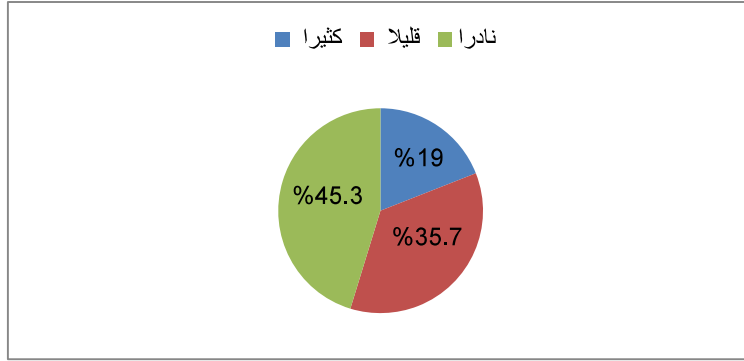
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,022	3.841	4,429	19,0	8	كثيرا
					35,7	15	قليلا
					45,3	19	نادرا
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 19 من أفراد العينة أي بنسبة 45,3% يقولون نادرا ما يقومون بالمشاركة في المنتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملهم. في حين 15 منهم أي بنسبة 35,7% نجدهم مهتمون أكثر من غيرهم لكنهم ليسوا بالقدر الكافي. في حين 08 منهم أي بنسبة 19,0% نجدهم مهتمين بشكر كبير بالمشاركة في المنتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملهم.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 4,429 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,022$) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نادرا ونسبة 45,3%.

ومنه نستنتج: أن عدد كبير من الموظفين مهتمين بحل المشاكل التي تخص مجال عملهم وهذا ما يرفع من أدائها.



الدائرة النسبية رقم (18): تمثل مدى مشاركة موظفي الإدارة في المنتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملهم

السؤال رقم (19): هل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقلل من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة نسبة تقليل التكنولوجيا من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة

الجدول رقم (24): يمثل نسبة تقليل التكنولوجيا من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة.

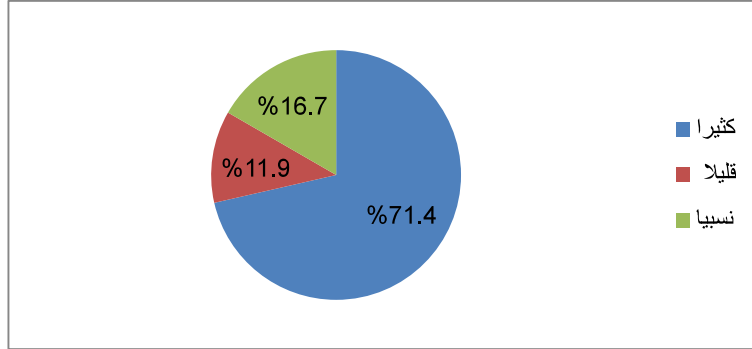
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	27,571	71,4	30	كثيرا
					11,9	5	قليلًا
					16,7	7	نسبياً
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% يقولون بان تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر عليهم عناء جهد كبير في التنقل بين فروع المؤسسة. في حين 05 منهم أي بنسبة 11,9% يقولون عكس ذلك. أما 07 منهم أي بنسبة 16,7% فيقولون أنها توفر عليهم العناء لكن بنسبة قليلة.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 27,571 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,000$) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا ونسبة 71,4%.

ومنه نستنتج: أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر عناء جهد كبير من التنقل والوقت للموظفين بين فروع المؤسسة وهذا ما قاله محمد فتحي عبد الهادي بان أصبحت المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر أصبح إمكانية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية والاستغناء على الإدارة القديمة الورقية وهذا يرفع من قيمتها وأدائها والتخلص من التنقل المستمر للعمال بين المكاتب والمصالح الإدارية والاتصالات الخارجية.¹



الدائرة النسبية رقم (19): تمثل نسبة تقليل التكنولوجيا من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة

السؤال رقم (20): هل توفر المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف؟

الغرض من السؤال: معرفة توفير المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف.

الجدول رقم (25): يمثل توفير المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كا ي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	16	61,9	26	نعم
					23,8	10	لا
					14,3	6	إلى حد ما
					100	42	المجموع

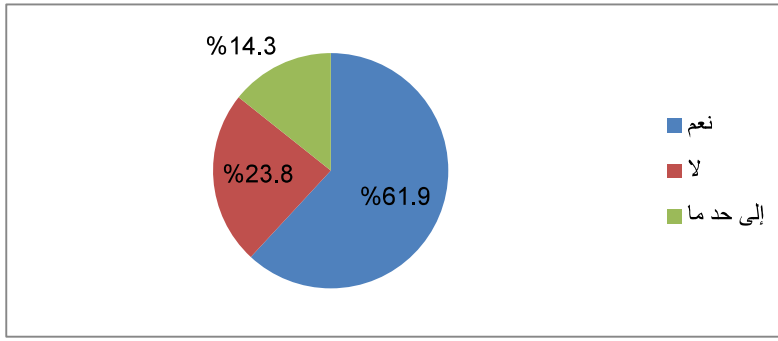
التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 26 من أفراد العينة أي بنسبة 61,90% يتوفر لديهم بريد الكتروني. في حين أن 10 منهم أي بنسبة 23,8% يقولون عكس ذلك. أما 6 منهم أي بنسبة 14,3% يقولون أن الإدارة توفر لم بنسبة ضئيلة جدا.

وأن كا² المحسوبة بلغت 16 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 61,9%.

ومنه نستنتج: أن مديرية الشباب توفر بريد الكتروني لكل موظف من اجل تسهيل الاتصال بينهم.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مرجع سابق، ص13.



الدائرة النسبية رقم (20): تمثل توفير المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف.

السؤال رقم (21): هل تقلل تكنولوجيا المعلومات من نسبة خطأ الموظفين؟

الفرض من السؤال: معرفة نسبة تقليل التكنولوجيا من خطأ الموظفين

الجدول رقم (26): يمثل نسبة تقليل التكنولوجيا من خطأ الموظفين

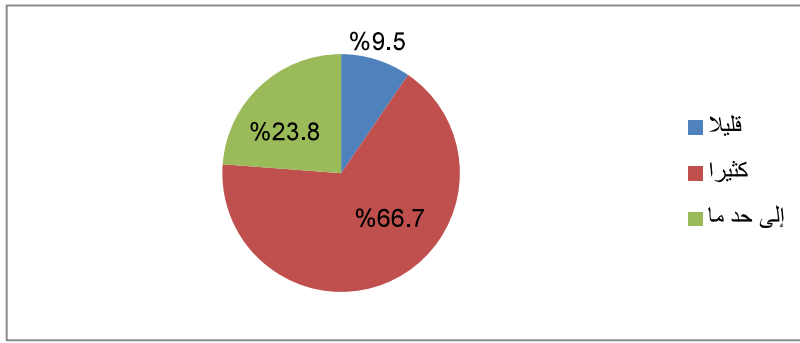
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	22,286	9,5	4	قليلاً
					66,7	28	كثيراً
					23,8	10	إلى حد ما
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 28 من أفراد العينة أي بنسبة 66,7% يقولون بان التكنولوجيا تقلل من نسبة خطأ لديهم بشكل كبير. في حين أن 04 منهم أي بنسبة 9,5% يقولون عكس ذلك. أما 10 منهم أي بنسبة 23,8% فيقولون أنها تقلل من الخطأ لكن بشكل نسي.

وأن كا² المحسوبة بلغت 22,286 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثير أو بنسبة 66,7%.

ومنه نستنتج: أن تكنولوجيا المعلومات تقلل من نسبة خطأ الموظفين داخل الإدارة أثناء أداء أعمالهم وهذا ما يرفع من أداء الموارد البشرية للإدارة.



الدائرة النسبية رقم (21): تمثل نسبة تقليل التكنولوجيا من خطأ الموظفين

السؤال رقم (22): هل استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات خاصة بالموظفين؟

الغرض من السؤال: معرفة هل استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات خاصة بالموظفين.

الجدول رقم (27): يمثل استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات خاصة بالموظفين.

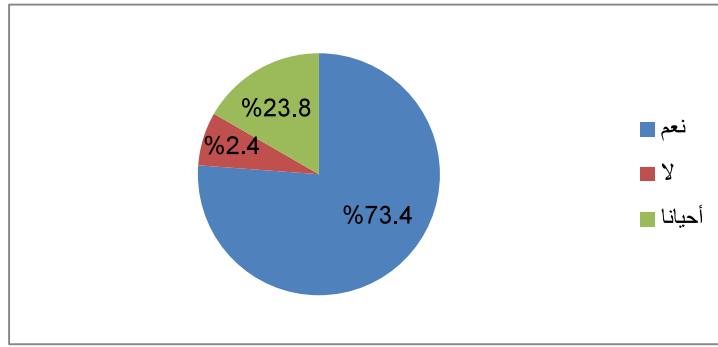
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	33,857	73,8	31	نعم
					2,4	1	لا
					23,8	10	أحيانًا
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 31 من أفراد العينة أي بنسبة 73,8% يقولون بان استخدام التكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بهم. في حين 01 منهم أي بنسبة 2,4% يقولون عكس ذلك. أما 10 منهم أي بنسبة 23,8% يقولون أن لتكنولوجيا تسهل الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين لكن ليس دائما بل أحيانا.

وأن كا² المحسوبة بلغت 33,857 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نعم وبنسبة 73,8%.

ومنه نستنتج: أن استخدام الإدارة للتكنولوجيا المعلومات يسهم بشكل كبير في سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين.



الدائرة النسبية رقم (22): تمثل استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات خاصة بالموظفين.

السؤال رقم (23): هل تنشأ علاقات في مواقع التواصل الاجتماعي مع عمال آخرين من نفس مجال عملك بهدف تبادل الخبرات والمهارات؟

الغرض من السؤال: معرفة هل موظفي الإدارة ينشئون علاقات في مواقع التواصل الاجتماعي مع عمال آخرين من نفس مجال عملهم بهدف تبادل الخبرات والمهارات.

الجدول رقم (28): يمثل هل موظفي الإدارة ينشئون علاقات في مواقع التواصل الاجتماعي مع عمال آخرين من نفس مجال عملهم بهدف تبادل الخبرات والمهارات.

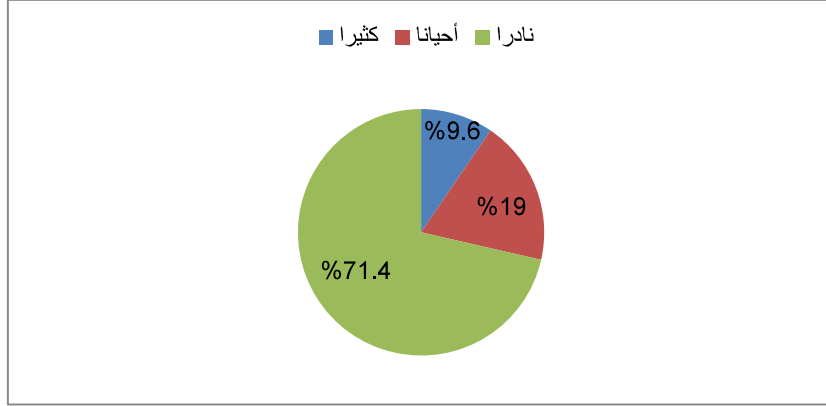
الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
كثيرا	4	9,6	3.841	28	0,000	2	دال
أحيانا	8	19,0					
نادرا	30	71,4					
المجموع	42	100					

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% ينشئون علاقات على شبكة التواصل الاجتماعي من اجل تبادل الخبرات المهنية. في حين أن 08 منهم أي بنسبة 19,0% يقولون إنهم أحيانا ما يقيمون علاقات عبر شبكة التواصل الاجتماعي. أما 04 منهم أي بنسبة 9,6% فهم نادرا ما يقيمون علاقات مع غيرهم من نفس مجال عملهم.

وأن كا² المحسوبة بلغت 28 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نادرا وبنسبة 71,4%.

ومنه نستنتج: أن موظفي مديرية الشباب والرياضة مهتمون وحريصون على تطوير إدارتهم وزيادة في الكفاءة والخبرة المهنية وذلك من خلال إنشاء علاقات عبر شبكة التواصل الاجتماعي مع موظفي آخرين من نفس مجال عملهم.



الدائرة النسبية رقم (23): تمثل هل موظفي الإدارة ينشئون علاقات في مواقع التواصل الاجتماعي مع عمال آخرين من نفس مجال عملهم بهدف تبادل الخبرات والمهارات.

المحور الثالث: هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي

السؤال رقم (24): هل امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يساعد في تحقيق أهدافها؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تمتلك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة التي يساعدها في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (29): يمثل هل امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يساعد في تحقيق أهدافها.

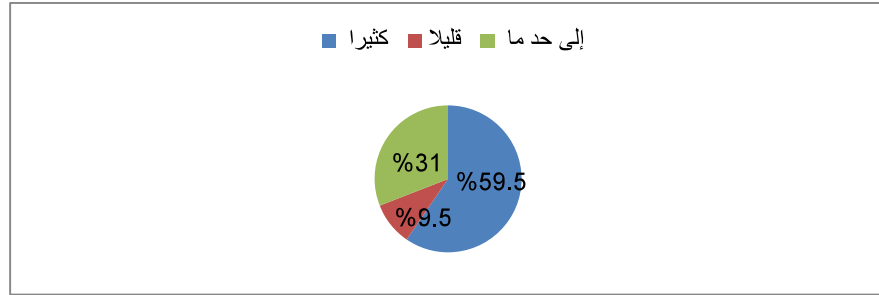
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	15,857	59,5	25	كثيرا
					31,0	13	قليلًا
					9,5	4	إلى حد ما
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 25 من أفراد العينة أي بنسبة 59,5% يقولون بان تكنولوجيا الحديثة لها دور فعال في تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة. في حين 13 منهم أي بنسبة 31,0% يقولون عكس ذلك. أما 04 منهم أي بنسبة 9,5% يقولون إنها تساهم لكن بشكل محدود.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 15,857 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا وبنسبة 59,5%.

ومنه نستنتج: انه لكي تحقق الإدارة أهدافها لا بد من توفر الوسائل التكنولوجية لما تلعبه من دور ويستحيل ذلك من دونها وحسب رأي فان المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عن التكنولوجيا إذا أرادت تحقيق أهدافها للتكنولوجيا.



الدائرة النسبية رقم (24): تمثل هل امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يساعد في تحقيق أهدافها.

السؤال رقم (25): هل تتيح التكنولوجيا متابعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الأخرى؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التكنولوجيا متابعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم (30): يمثل مدى مساهمة التكنولوجيا متابعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الأخرى.

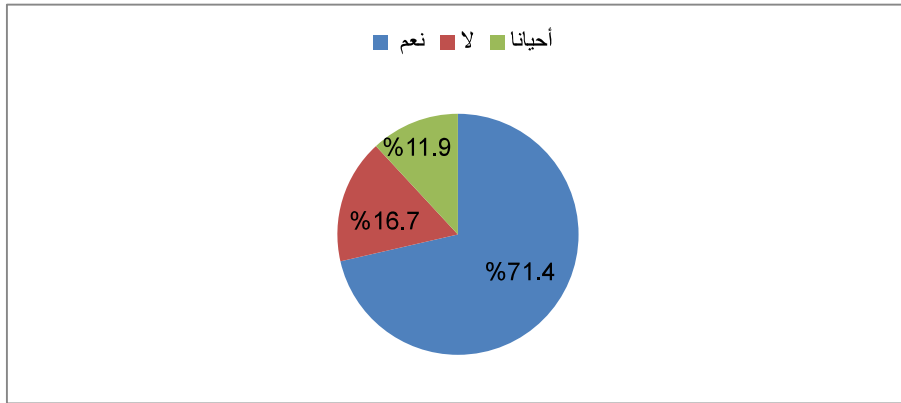
الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	30	71,4	3.841	27,571	0,000	2	دال
لا	5	11,9					
أحيانا	7	16,7					
المجموع	42	100					

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% يقولون بان تكنولوجيا الحديثة تتيح لهم متابعة أنشطة المؤسسات الأخرى والاستفادة منها. في حين 05 منهم أي بنسبة 11,9% يقولون عكس ذلك. أما 07 منهم أي بنسبة 16,7% فيقولون أن التكنولوجيا تتيح لكن ليس دائما دون اعتماد على التنقلات الموظفين.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 27,571 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نعم وبنسبة 71,4%.

ومنه نستنتج: أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دور كبير في متابعة أنشطة المؤسسات الأخرى والاستفادة منها من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف ومعالجتها وهذا ما أكدته عفاف عبد المنعم درويش تعد الجزء الحيوي للأساس التكنولوجي في المنظمة والتي تحقق اقتدارها المتميز في الأسواق: وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها، من خلال العلاقة مع العالم الخارجي كالمجهزين والزبائن، والمؤسسات الأخرى والبحثية والاستشارية والأمور السياسية، والجهات المحلية. وهي التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنولوجية والتي تتطلب مجموعة من القدرات الداعمة للتكنولوجيا كنظم المعلومات، والتوزيع والخدمات ما بعد البيع، والتصنيع.¹



الدائرة النسبية رقم (25): تمثل مدى مساهمة التكنولوجيا في متابعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الأخرى

السؤال رقم (26): هل للتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة هل للتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (31): يمثل هل للتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	20	47,6	3.841	10,857	0,004	2	دال
نوعا ما	4	9,5					
لا	18	42,9					
المجموع	42	100					

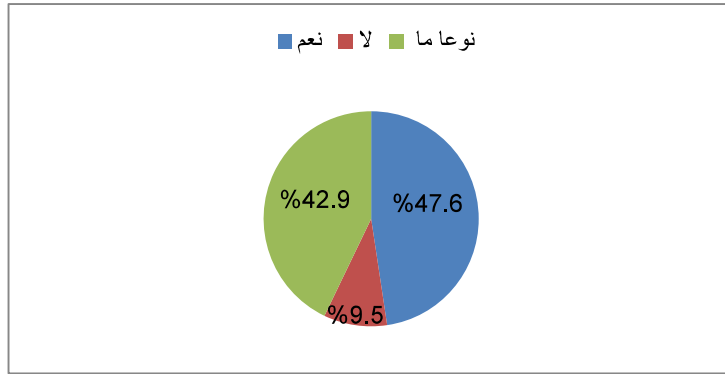
¹ - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سابق ص 28

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 20 من أفراد العينة أي بنسبة 47,6% يقولون بان تكنولوجيا الحديثة لها دور فعال في تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة. في حين 18 منهم أي بنسبة 42,9% يقولون عكس ذلك. أما 04 منهم أي بنسبة 9,5% يقولون أنها تساهم لكن بشكل محدود.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 10,857 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,004) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نعم وبنسبة 47,6%

ومنه نستنتج: انه لكي تحقق الإدارة أهدافها لا بد من توفر الوسائل التكنولوجية لما تلعبه من دور ويستحيل ذلك من دونها.



الدائرة النسبية رقم (26): تمثل هل لتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة

السؤال رقم (27): هل تتناسب الأهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تناسب الأهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة

الجدول رقم (32): يمثل مدى تناسب الأهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية

المتوفرة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,004	3.841	11,286	57,1	24	كلية
					26,2	11	جزئية
					16,7	7	نسبية
					100	42	المجموع

التحليل والاستنتاج:

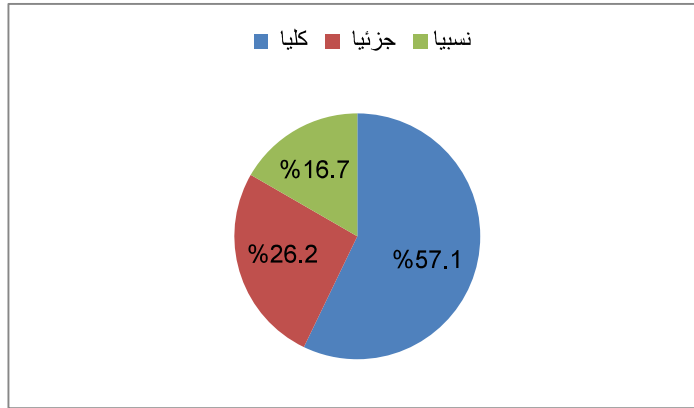
- تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 24 من أفراد العينة أي بنسبة 57,1% يقولون بان هناك تناسب كلي بين الأجهزة التكنولوجية المتاحة والأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها. في حين أن 11 منهم أي بنسبة 26,2% يقولون عكس ذلك. أما 07 مهم أي بنسبة 16,7% فيقولون انه لا يوجد تناسب كبير مع الإمكانيات المتوفرة وأهداف المؤسسة.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 11,286 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,004$) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كليا وبنسبة 57,1%.

ومنه نستنتج: أن أرادت المؤسسة تحقيق أهدافها فيجب أن تقوم بتخطيط جيد للإمكانيات المتاحة وربطها مع أهدافها المسطرة مسبقا. ما أكده مفتي إبراهيم حماد عبد الحميد عبد الفتاح مغربي كما يلي: وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانيات المادية والعينة في فترة زمنية مستقبلية.¹

يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات الفوائد التالية:²

رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات مع الموظفين.



الدائرة النسبية رقم (27): تمثل مدى تناسب الأهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة

¹ - مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 18, 19.

² عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 234.

السؤال رقم (28): هل يوجد تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات؟
الغرض من السؤال: معرفة هل تقوم الإدارة بتحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات.
الجدول رقم (33): يمثل قيام الإدارة بتحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	4	9,5	3.841	31,286	0,000	2	دال
أحيانا	7	16,7					
دائما	31	73,8					
المجموع	42	100					

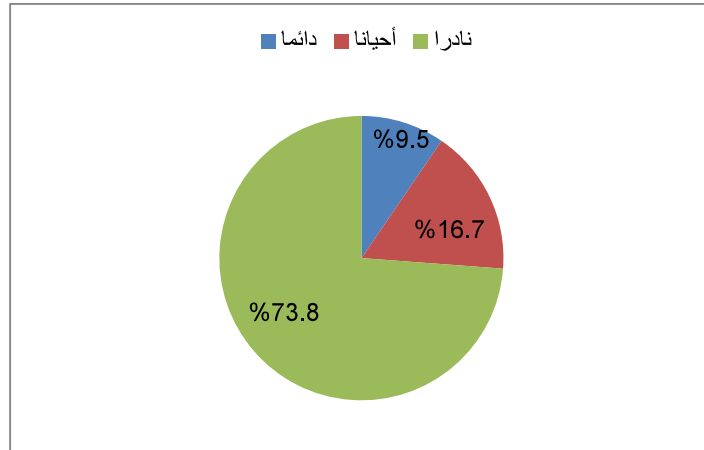
التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 31 من أفراد العينة أي بنسبة 73,8% يقولون بان هناك تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف من طرف الإدارة خاصتهم في مجال التكنولوجيا. في حين أن 07 منهم أي بنسبة 16,7% يقولون عكس ذلك. أما 04 منهم أي بنسبة 9,5% فيقولون أن الإدارة خاصتهم نادرا ما تقوم بالتحليل لنقاط القوة والضعف.

وأن كا² المحسوبة بلغت 31,286 وهي اكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) اقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 73,8%.

ومنه نستنتج: أن للإدارة تقوم بعملية التخطيط وذلك وهذا ما ينعكس على قيامها بالتحليل المستمر لنقاط القوة والضعف وذلك لمعالجة أي مشكل يمكن التعرض له مستقبلا، وهذا ما قاله أحمد ماهر دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية بان للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في: يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها من نقاط القوة والضعف واستخدام الأساليب اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.¹

¹¹ - أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، مرجع سابق، ص 28-30



الدائرة النسبية رقم (28): تمثل قيام الإدارة بتحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات.

السؤال رقم (29): هل تساهم التكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو منخرطين)؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو منخرطين)

الجدول رقم (34): يمثل مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو

منخرطين)

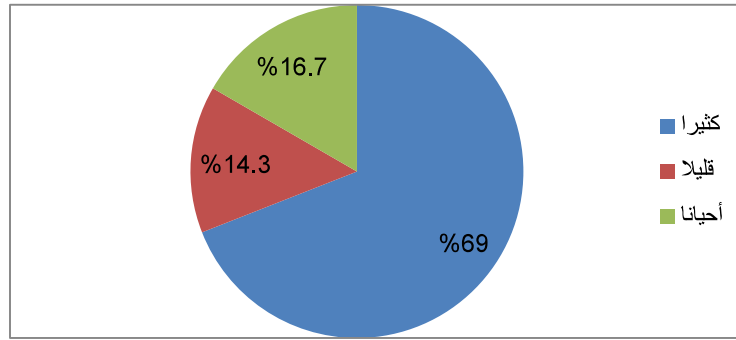
الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
كثيرا	29	69,0	3.841	24,143	0,000	2	دال
قليلًا	6	14,3					
أحيانا	7	16,7					
المجموع	42	100					

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 29 من أفراد العينة أي بنسبة 69,0% يقولون بان التكنولوجيا تلعب دور كبير في تسهيل الاتصال الخارجي مع مستثمرين أو منخرطين. في حين 06 منهم أي بنسبة 14,3% يقولون عكس ذلك. أما 07 منهم أي بنسبة 16,7% فيقولون أن التكنولوجيا ليس دائما ما تساهم في الاتصال الخارجي دون الاستغناء على العامل البشري.

وأن كا² المحسوبة بلغت 24,143 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا وبنسبة 69,0%

ومنه نستنتج: أن لولا التكنولوجيا ما استطاعت الإدارة أن تقوم بعملية الاتصال دون وجود كم هائل من المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال الداخلية والخارجية بشكل خاص.



الدائرة النسبية رقم (29): تمثل مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو منخرطين)

السؤال رقم (30): هل تسهل التكنولوجيا المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة.

الجدول رقم (35): يمثل مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كا ² تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	52	85,7	36	كثيرا
					4,8	2	أحيانا
					9,5	4	قليلا
					100	42	المجموع

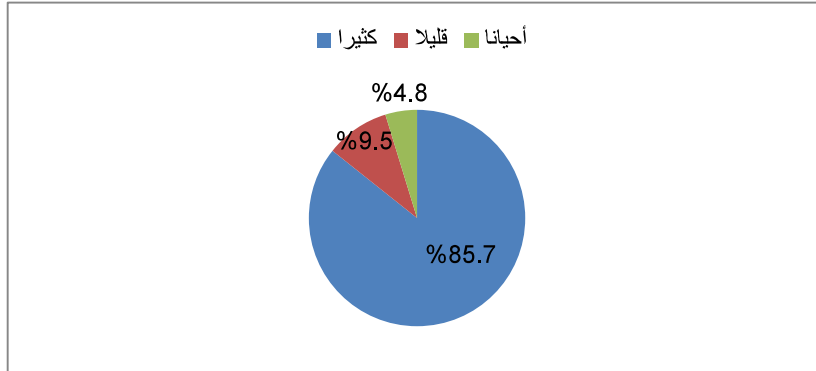
التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 36 من أفراد العينة أي بنسبة 85,7% يقولون بان التكنولوجيا تقلل بشكل كبير من عبء المعاملات المالية الداخلية أو الخارجية. في حين أن 04 منهم أي بنسبة 9,5% يقولون عكس ذلك. أما 02 فهم أي بنسبة 4,8% ليس بالضروري أن تسهل من المعاملات المالية.

وأن كا² المحسوبة بلغت 52 وهي اكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) اقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا وبنسبة 85,7%.

ومنه نستنتج: أن التكنولوجيا تلعب دور كبير في المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة لما لها من أهمية كبير في توفير الجهد والوقت مما يسهم في رفع من أداء الإدارة والعاملين وهذا ما أكده محمد فتحي عبد الهادي، في كتابه بعنوان المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد أصبحت المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر

أصبح إمكانية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية والاستغناء على الإدارة القديمة الورقية وهذا يرفع من قيمتها وأدائها والتخلص من التنقل المستمر للعمال بين المكاتب والمصالح الإدارية والاتصالات الخارجية.¹



الدائرة النسبية رقم (30): تمثل مدى مساهمة التكنولوجيا في تسهيل المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة.

السؤال رقم (31): هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير عالمية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير عالمية.

الجدول رقم (36): يمثل مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير عالمية.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,001	3.841	13,286	59,5	25	عاليا
					23,8	10	متوسطة
					16,7	7	منخفضة
					100	42	المجموع

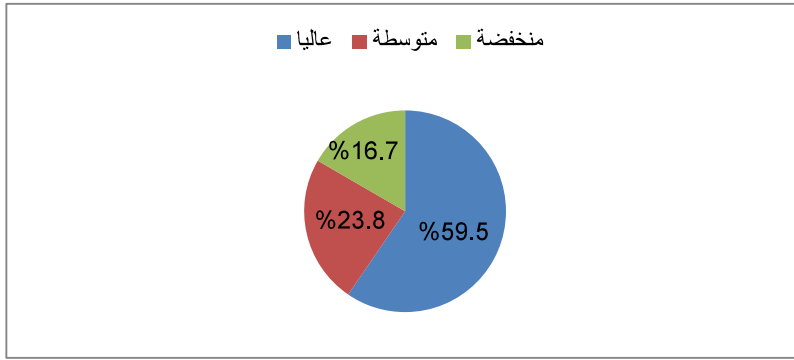
التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 25 من أفراد العينة أي بنسبة 59,5% يقولون بان التكنولوجيا تلعب دور كبير أي لها أهمية كبيرة في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير السلامة العالمية. في حين أن 10 منهم أي بنسبة 23,8% يقولون عكس ذلك. أما 07مهم أي بنسبة 16,7% ليس بالضروري أن تسهل من الضروري أن تسهم في ذلك دون اللجوء إلى العامل البشري.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مرجع سابق، ص13.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 13,286 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,001$) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار:عاليا وبنسبة 59,5%.

ومنه نستنتج: أن من فوائد التكنولوجيا هو المساهمة في تصميم المنشآت وفق معايير عالمية كما هو الحال في المؤسسة خاصتنا. لما قاله عبد الحميد الفتاح مغربي تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح تصميم بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة¹ بالإضافة إلى عفاف عبد المنعم درويش في كتابها تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية، مظاهر التكنولوجيا التي تخدم مختلف أغراض المؤسسات الرياضية هي تكنولوجيا إقامة وتطوير مختلف أنواع الملاعب والمنشآت الرياضية.



الدائرة النسبية رقم (31): تمثل مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير عالمية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 235-237.

السؤال رقم (32): هل تتيح تكنولوجيا المعلومات تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن؟

الفرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن.

الجدول رقم (37): يمثل معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن.

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
كثيرا	20	47,6	3.841	6,429	0,025	2	دال
قليلا	13	31,0					
إلى حد ما	9	21,4					
المجموع	42	100					

التحليل والاستنتاج:

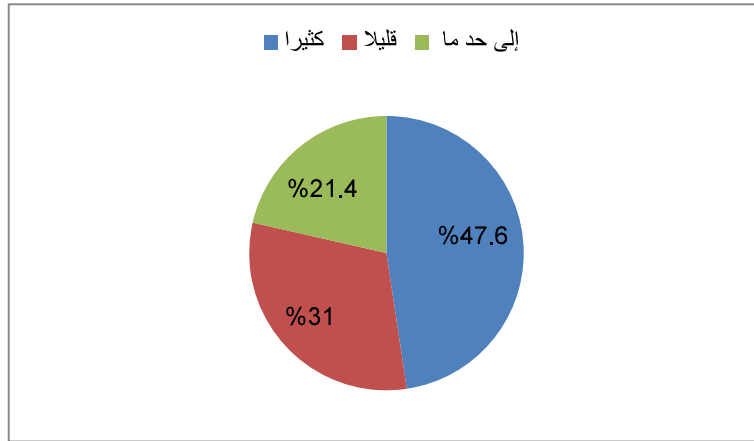
- تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 20 من أفراد العينة أي بنسبة 47,6% يقولون بان تكنولوجيا الحديثة تتيح لهم في تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن والاستفادة منها. في حين 13 منهم أي بنسبة 31,0% يقولون عكس ذلك. أما 09 منهم أي بنسبة 21,4% فيقولون أن التكنولوجيا تتيح لكن ليس دائما دون اعتماد على التنقلات الموظفين.

وأن كا² المحسوبة بلغت 6,429 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,025) اقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا وبنسبة 47,6%.

ومنه نستنتج: أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دور كبير في تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى والاستفادة منها من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف ومعالجتها وهذا ما أكدته عفاف عبد المنعم درويش تعد الجزء الحيوي للأساس التكنولوجي في المنظمة والتي تحقق اقتدارها المتميز في الأسواق: وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها، من خلال العلاقة مع العالم الخارجي كالمجهزين والزبائن، والمؤسسات الأخرى والبحثية والاستشارية، والجهات المحلية. وهي التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنولوجية والتي تتطلب مجموعة من القدرات الداعمة للتكنولوجيا كنظم المعلومات، والتوزيع والخدمات ما بعد البيع، والتصنيع.¹

- وسائل الاتصالات التكنولوجية القادرة على تبادل المعلومات والبيانات الرياضية واستدعائها بالصوت والصورة.

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سابق ص 28



الدائرة النسبية رقم (32): تمثل معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن.

الجدول رقم (33): هل تسهم التكنولوجيا في حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسات التابعة لها؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا في حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسات التابعة لها.

الجدول رقم (38): يمثل مدى مساهمة تكنولوجيا في حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسات التابعة لها.

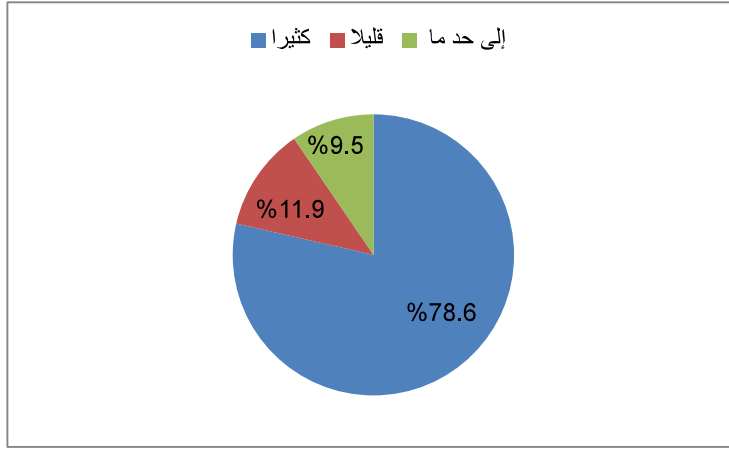
الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع"		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
كثيرا	33	78,6	3.841	38,714	0,000	2	دال
قليلا	5	11,9					
إلى حد ما	4	9,5					
المجموع	42	100					

التحليل والاستنتاج:

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن 33 أفراد العينة أي بنسبة 78,6% يقولون بان التكنولوجيا تخفف عليهم عبء التنقل بين فروع المؤسسة وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال الخارجي. في حين أن 05 منهم أي بنسبة 11,9% يقولون عكس ذلك. أما 04 منهم أي بنسبة 9,5% فيقولون تساهم لكن ليس بالشكل الكبير. وأن كا² المحسوبة بلغت 38,714 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2 وبطريقة أخرى نجد أن مستوى المعنوية (sig=0,000) أقل من 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: كثيرا وبنسبة 78,6%.

ومنه نستنتج: أن التكنولوجيا الموجودة في الإدارة تساهم في حصر الرقعة الجغرافية من خلال تقليل تنقل الموظفين بين المصالح والمكاتب وتسهيل الاتصال الداخلي والخارجي، وهذا ما يساهم في توفير الوقت والجهد. ما أكده محمد فتحي عبد الهادي هي قوام المجتمع المعاصر أصبح إمكانية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية والاستغناء على الإدارة

القديمة الورقية وهذا يرفع من قيمتها وأدائها والتخلص من التنقل المستمر للعمال بين المكاتب والمصالح الإدارية والاتصالات الخارجية.¹



الدائرة النسبية رقم (33): تمثل مدى مساهمة تكنولوجيا في حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسات التابعة لها.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مرجع سابق، ص 13.

- مناقشة نتائج الدراسة:

- التحقق من الفرضيات:

التحقق من الفرضية الجزئية الأولى: هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي.

من خلال نتائج الجدول رقم (6): نلاحظ أن 36 من افراد العينة بنسبة 85,7% من الاداريين يجيبون بنعم بوجود الموقع الالكتروني ، في حين 6 من افراد العينة بنسبة 14,3% يجيبون بلا.

وكذا الجدول رقم (7): أن 21 من أفراد العينة نسبة 50% يرون أن الإدارة الرياضية خاصتهم تواكب التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حين 11 من أفراد العينة بنسبة 26,2% يعتقدون أن الإدارة خاصتهم لا تواكب أي تطورات الحديثة في ميدان تكنولوجيا الاتصال في الإدارة الحديثة. بينما نسبة 23,8% يرون أن الإدارة الرياضية خاصتهم تواكب التطورات الحديثة لكن إلى حد ما.

وأيضاً الجدول رقم (8): تشير نتائج أعلاه أن 06 من أفراد العينة أي بنسبة 14,3% من الإداريين يعتبرون أن الانترنت تساهم في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية خاصتهم. في حين 28 منهم بنسبة 66,7% من الإداريين والتي تمثل الأغلبية قالوا أن الانترنت تساهم كثير في متابعة أنشطة لإدارة. في حين 08 منهم بنسبة 19,0% من الإداريين يعتبرون أن الانترنت تساهم بنسبة قليلة في متابعة أنشطة الإدارة.

والجدول رقم (9): أن 37 من أفراد العينة أي بنسبة 88,1% من الإداريين والتي تمثل الأغلبية العظمى يعتمدون على الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء وظائفهم. في حين 05 منهم بنسبة 11,9% من الإداريين أجابوا بأحيانا باعتمادهم على الوسائل التكنولوجية.

والجدول رقم (10): أن 11 من أفراد العينة أي بنسبة 26,2% قالوا أن إمكانية الإدارة التحلي الكلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى نظام الكتروني. في حين أن 24 من أفراد العينة أي بنسبة 57,1% يقولون أنهم لا يمكنهم التحول الكلي بل يمكنها التحول جزئي. بينما 07 منهم أي بسبة 16,7% يرون العكس لا يمكنها التحلي على بعض الأعمال الورقية.

والجدول رقم (11): تشير نتائج الجدول بأن 33 من أفراد العينة أي بنسبة 78,6% يقولون بان الإدارة توفر لهم أجهزة تقنية متطورة مثل المساحات الضوئية والطابعات. في حين 09 منهم بنسبة 21,4% يشكون بنقص هذه الأجهزة مما يقلل من نسبة أدائهم.

والجدول رقم (12): يتضح جليا أن 42 من أفراد العينة بنسبة 100% من الموظفين يمتلكون أجهزة إعلام آلي مكتبية التي توفرها لهم الإدارة خاصتهم. على غرار المحمولة فهي منعدمة تماما بنسبة 00%.

والجدول رقم(13): نلاحظ أن 42 أي بنسبة 100% نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال: " هل توفر إدارة المؤسسة لموظفيها الانترنت؟ " كانت لصالح منعدمة.

والجدول رقم(14): بأن 42 من أفراد العينة أي بنسبة 100% يقولون بان الإدارة تعتمد على العرض والإعلانات عن طريق لافتات.

والجدول رقم(15): بأن 33 من أفراد العينة أي بنسبة 54,8% يقولون بان الإدارة توفر الحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات. في حين 12 من أفراد العينة أي بنسبة 26,2% قالوا بان الحماية قليلة لا ترتقي للحد الكافي من الحماية. أما 07 آخرين أي بنسبة 19,0% فقد نفوا وجود أي حماية للبيانات والمعلومات.

والجدول رقم(16): تشير نتائج الجدول أن 36 من أفراد العينة أي بنسبة 85,7% يقولون بان تكنولوجيا المعلومات تعزز في التكامل بين المصالح الإدارية بشكل كلي. في حين أن 06 منهم أي بنسبة 14,3% يقولون بأنها تعزز لكن بشكل جزئي.

والجدول رقم(17): تشير نتائج الجدول بأن 35 من أفراد العينة أي بنسبة 83,3% يقولون بان تكنولوجيا المعلومات تخفض من النفقات المالية للإدارة الرياضية. في حين أن 05 منهم أي بنسبة 11,9% يقولون عكس ذلك. أما 02 منهم بنسبة 4,8% فينفون ذلك.

ومن كل هذا نستنتج انه هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي وهو ما يحقق صحة الفرضية الأولى.

- وهذا ما يتفق مع دراسة بوحسان سارة كترزة 2012/2011 بعنوان: الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، التي توصلت إلى: أصبحت المعلومة في الآونة الأخيرة أهم مصدر يستمد منه المورد البشري القوة والسلطة إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف تطبيقاتها له أثر بالغ الأهمية خاصة على تسيير الموارد البشرية. تتبنى كل من المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق هدفها ومن بينها إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوظائف المؤسسة.

- وكذلك مع دراسة لمين علوطي، 2008/2007م، بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، الذي أوصى إلى: أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المؤسسات، بحيث تفرض هذه التكنولوجيا وضرورات التعامل الإلكتروني في المؤسسات المعاصرة، تعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات الإدارية، فان الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية.

- وكذلك مع دراسة عزيزة عبد الرحمان العتيبي سنة 2012م، بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، التي أوصت إلى الخدمات التعليمية الإلكترونية، هي واقع العصر الحالي، وهي رافد مهم للتعليم

النظامي في عصر تكنولوجيا الانترنت وثورة المعلومات، وتمكن الاستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية.

التحقق من الفرضية الجزئية الثانية: لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي.

تشير نتائج الجدول والجدول رقم (18): أن 29 من أفراد العينة أي بنسبة 69,1% يقولون بان تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير في تسهيل الوظائف داخل الإدارة. في حين 09 منهم بنسبة 21,4% يرون أنها تخفض لكن بشكل قليل. أما بالنسبة إلى 04 من أفراد العينة بنسبة 9,5% فيرون أنها ليس لها أي دخل في تسهيل أداء الوظائف.

أيضا الجدول والجدول رقم (19): أن 39 من أفراد العينة أي بنسبة 90,5% يقولون بان الكفاءات البشرية داخل الإدارة الرياضية قادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات. في حين أن 03 منهم بنسبة 7,1% يقولون عدد قليل من الموظفين يمتلكون الكفاءة لمواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات وبنسبة 2.4% يقولون عكس ذلك.

والجدول رقم (20): بأن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% يقولون بان المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل بين الموظفين. في حين أن 10 منهم أي بنسبة 23.8% يقولون عكس ذلك. أما 02 آخرين فيقولون بنسبة 4.8% أن نادرا ما تعتمد الإدارة على التكنولوجيا في الاتصال.

أما الجدول رقم (21): أن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% يقولون أن إدارة خاصتهم توفر لهم أجهزة متطورة لكل موظف. في حين 02 منهم بنسبة 4,8% يقولون عكس ذلك. أما 10 من الموظفين بنسبة 23,8% فيقولون أن الإدارة توفر الأجهزة لكن بشكل ناقص.

والجدول رقم (22): أن 28 من أفراد العينة أي بنسبة 66,7% يقولون أن إدارة خاصتهم نادرا ما تعقد دورات تكوينية لتأهيل الكوادر خاصتها على استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة. في حين أن 08 منهم بنسبة 19,0% يقولون أنها أحيانا تعقد دورات لكن ليس بالشكل الكافي. أما 06 منهم أي بنسبة 14,3% يؤكدون أنهم يتلقون تدريبات في دورات تكوينية خاصتها على استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة.

والجدول رقم (23): بأن 19 من أفراد العينة أي بنسبة 45,3% يقولون نادرا ما يقومون بالمشاركة في المنتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملهم. في حين 15 منهم أي بنسبة 35,7% نجدهم مهتمون أكثر من غيرهم لكنهم ليسوا بالقدر الكافي. في حين 08 منهم أي بنسبة 19,0% نجدهم مهتمين بشكر كبير بالمشاركة في المنتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملهم.

والجدول رقم (24): أن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% يقولون بان تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر عليهم عناء جهد كبير في التنقل بين فروع المؤسسة. في حين 05 منهم أي بنسبة 11,9% يقولون عكس ذلك. أما 07 منهم أي بنسبة 16,7% فيقولون أنها توفر عليهم العناء لكن بنسبة قليلة.

والجدول رقم (25): أن 26 من أفراد العينة أي بنسبة 61,9% يتوفر لديهم بريد الكتروني. في حين أن 10 منهم أي بنسبة 23,8% يقولون عكس ذلك. أما 06 منهم أي بنسبة 14,3% يقولون أن الإدارة توفر لم بنسبة ضئيلة جدا.

والجدول رقم (26): أن 28 من أفراد العينة أي بنسبة 66,7% يقولون بان التكنولوجيا تقلل من نسبة خطأ لديهم بشكل كبير. في حين أن 04 منهم أي بنسبة 9,5% يقولون عكس ذلك. أما 10 منهم أي بنسبة 23,8% فيقولون أنها تقلل من الخطأ لكن بشكل نسبي.

والجدول رقم (27): أن 32 من أفراد العينة أي بنسبة 73,8% يقولون بان استخدام التكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بهم. في حين 03 منهم أي بنسبة 2,4% يقولون عكس ذلك. أما 07 منهم أي بنسبة 23,8% يقولون أن لتكنولوجيا تسهل الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين لكن ليس دائما بل أحيانا.

والجدول رقم (28): أن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% ينشئون علاقات على شبكة التواصل الاجتماعي من اجل تبادل الخبرات المهنية. في حين أن 08 منهم أي بنسبة 19,0% يقولون أنهم أحيانا ما يقيمون علاقات عبر شبكة التواصل الاجتماعي. أما 04 منهم أي بنسبة 9,6% فهم نادرا ما يقيمون علاقات مع غيرهم من نفس مجال عملهم.

هذه النتائج توضح لنا أن لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي ومنه نستخلص أن فرضيتنا الثانية قد تحققت.

- وهذا ما تتوافق مع دراسة بوحسان سارة كنزة، 2011-2012، بعنوان: الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التي أوصت إلى أصبحت المعلومة في الآونة الأخيرة أهم مصدر يستمد منه المورد البشري القوة والسلطة.

- وكذلك مع دراسة العربي عطية. 2012م بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية الذي أوصى بإعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورشات العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية، حول الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والعمل على توفير هذه الأداة لكل الجامعة وجميع وحداتها الإدارية، وأن تتم أعمالها وذلك لزيادة السرعة والدقة في إنجاز المهام والواجبات والعمل على رفد الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات أي مراعاة

العنصر البشري عند الاختيار والتعيين من حيث التخصص والمؤهلات، حيث أن كفاءة الأجهزة الحكومية تعتمد بشكل كبير على الاستثمار في العنصر البشري الذي يعد من أهم العناصر في العملية الإدارية. التحقق من الفرضية الجزئية الثالثة: هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي.

من خلال الجدول رقم (29): أن 25 من أفراد العينة أي بنسبة 59,5% يقولون بان تكنولوجيا الحديثة لها دور فعال في تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة. في حين 04 منهم أي بنسبة 9,5% يقولون عكس ذلك. أما 13 منهم أي بنسبة 31,0% يقولون أنها تساهم لكن بشكل محدود.

وأيضاً خلال الجدول رقم (30): أن 30 من أفراد العينة أي بنسبة 71,4% يقولون بان تكنولوجيا الحديثة تتيح لهم متابعة أنشطة المؤسسات الأخرى والاستفادة منها. في حين 07 منهم أي بنسبة 16,7% يقولون عكس ذلك. أما 05 منهم أي بنسبة 11,9% فيقولون أن التكنولوجيا تتيح لكن ليس دائماً دون اعتماد على التنقلات الموظفين.

ومن خلال الجدول رقم (31): بأن 20 من أفراد العينة أي بنسبة 47,6% يقولون بان تكنولوجيا الحديثة لها دور فعال في تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة. في حين 04 منهم أي بنسبة 9,5% يقولون عكس ذلك. أما 18 منهم أي بنسبة 42,9% يقولون أنها تساهم لكن بشكل محدود.

ومن خلال الجدول رقم (32): بأن 24 من أفراد العينة أي بنسبة 57,1% يقولون بان هناك تناسب كلي بين الأجهزة التكنولوجية المتاحة والأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها. في حين أن 11 منهم أي بنسبة 26,2% فيقولون عكس ذلك. أما 07 منهم أي بنسبة 16,7% فيقولون انه لا يوجد تناسب كبير مع الإمكانيات المتوفرة وأهداف المؤسسة.

ومن الجدول رقم (33): أن 31 من أفراد العينة أي بنسبة 73,8% يقولون بان هناك تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف من طرف الإدارة خاصتهم في مجال التكنولوجيا. في حين أن 07 منهم أي بنسبة 16,7% يقولون عكس ذلك. أما 04 منهم أي بنسبة 9,5% فيقولون أن الإدارة خاصتهم نادراً ما تقوم بالتحليل لنقاط القوة.

ومن الجدول رقم (34): أن 29 من أفراد العينة أي بنسبة 69,0% يقولون بان التكنولوجيا تلعب دور كبير في تسهيل الاتصال الخارجي مع مستثمرين أو منحترين. في حين 06 منهم أي بنسبة 14,3% يقولون عكس ذلك. أما 07 منهم أي بنسبة 16,7% فيقولون أن التكنولوجيا ليس دائماً ما تساهم في الاتصال الخارجي دون الاستغناء على العامل البشري.

ومن الجدول رقم (35): أن 36 من أفراد العينة أي بنسبة 85,7% يقولون بان التكنولوجيا تقلل بشكل كبير من عبئ المعاملات المالية الداخلية أو الخارجية. في حين أن 04 منهم أي بنسبة 9,5% يقولون عكس ذلك. أما 02 منهم أي بنسبة 4,8% ليس بالضروري أن تسهل من المعاملات المالية.

ومن الجدول رقم (36): بأن 25 من أفراد العينة أي بنسبة 59,5% يقولون بان التكنولوجيا تلعب دور كبير أي لها أهمية كبيرة في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير السلامة العالمية. في حين أن 10 منهم أي بنسبة 23,8% يقولون عكس ذلك. أما 07 منهم أي بنسبة 16,7% ليس بالضروري أن تسهل من الضروري أن تسهم في ذلك دون اللجوء إلى العامل البشري.

ومن الجدول رقم (37): بأن 20 من أفراد العينة أي بنسبة 47,6% يقولون بان تكنولوجيا الحديثة تتيح لهم في تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن والاستفادة منها. في حين 13 منهم أي بنسبة 31,0% يقولون عكس ذلك. أما 09 منهم أي بنسبة 21,4% فيقولون أن التكنولوجيا تتيح لكن ليس دائما دون اعتماد على التنقلات الموظفين.

ومن الجدول رقم (38): أن 33 من أفراد العينة أي بنسبة 78,6% يقولون بان التكنولوجيا تخفف عليهم عبء التنقل بين فروع المؤسسة وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال الخارجي. في حين أن 05 منهم أي بنسبة 11,9% يقولون عكس ذلك. أما 04 منهم أي بنسبة 9,5% فيقولون تساهم لكن ليس بالشكل الكبير. ومنه نستخلص أن هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي وعليه فأن فرضيتنا الثالثة قد تحققت.

وهذا ما توصل إليه في دراسة العربي عطية 2012 بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية حيث أوصى: بالعمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل دائم ومستمر ويتناسب مع طبيعة العمل وأيضا الربط الحاسوبي الداخلي بين الأقسام الإدارية حتى يتم تحقيق السرعة في توفير المعلومات والتكامل في تحقيق الخدمات.

- وكذلك دراسة لمن علوطي 2008/2007 بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الآن تلعب الدور الأساسي في إعادة تشكيل المؤسسات، بحيث تفرض هذه التكنولوجيا وضرورات التعامل الإلكتروني في المؤسسات المعاصرة.

- وعلى ضوء كل ما سبق وبما أن فرضياتنا الجزئية الثلاثة قد تحققت فان الفرضية العامة التي مفادها "دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الوظيفي للإدارة الرياضية" قد تحققت.

خلاصة:

ومن خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتداخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة.

كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي الذي أردنا من خلاله التعريف بالدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي لمديرية الشباب والرياضة.

حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجه للموظفين التي كانت بطريقة علمية ودقيقة ومعالجتها من حساب النسبة المئوية، والتي وجدت من خلالها أن لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

الاستنتاجات والاقتراحات:

- من خلال تحليل الذي قدم لموظفي مديرية الشباب والرياضة توصلنا إلى بعض النتائج نوجزها في النقاط التالية:
- ✓ أكدت الدراسة أن امتلاك المؤسسة لبريد إلكتروني ينجح من عملية الاتصال.
 - ✓ أكدت الدراسة أن عند قيام الموظفين بعلاقات على شبكات التواصل الاجتماعي أو المنتديات يرفع من قيمة أدائها.
 - ✓ أكدت الدراسة أن إدخال التكنولوجيا إلى الإدارة الرياضة يطور من أداء الموظفين بشكل خاص وبالرياضة ككل.
 - ✓ أكدت الدراسة أن للتكنولوجيا دور في تصميم المنشآت بمعايير الجودة العالمية.
 - ✓ أكدت الدراسة أنه لا تولد عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مشاكل لدى العمال) فقدان مناصب العمل) عكس ما هو متصور.
 - ✓ أكدت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المورد البشري.
 - ✓ أكدت الدراسة أنه قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجب نشر ثقافة للمسيرين بنجاحة هذه الخطوة.
 - ✓ أكدت الدراسة أن شبكة الإنترنت هي الواجهة والخطوة الأولى في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - ✓ أكدت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في دقة المعلومات، تشكل أفضل لمعلومات العاملين، مما يسهل التعامل معها من طرف المسيرين، واستخدامها بشكل أفضل في أداء مهامها.
 - ✓ أكدت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات تساهم في ربح الوقت والتخلص من الأعمال الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر.
 - ✓ أكدت الدراسة أن تساهم تكنولوجيا المعلومات تساهم في عمليات إدارة المعرفة، تحقيق زيادة، سرعة، كفاءة وجودة عملياتها.
 - ✓ أكدت الدراسة أن شبكة الاتصال تتميز بالدقة، المرونة، سهولة الاستعمال إذا ما أحسن استخدامها، الاتصال المباشر، الجودة و الأمن.
 - ✓ أكدت الدراسة أن استعمال شبكة المعلومات يؤدي إلى زيادة انتشار الفيروسات وهذا ما يؤدي بدوره إلى الإخلال بعملية إدارة الموارد البشرية وبالتالي يجب توفير حماية لقاعدة البيانات.

✓ مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعة مقبول لكن القيام بالاستفادة من هذه الأخيرة لم يرقى للمستوى المطلوب.

✓ التكنولوجيا لا تحظى بالمكانة التي تخولها اتخاذ القرارات والمساهمة في زيادة تنافسية الجامعة وخاصة ونحن مقبلون على التحولات التي تفرض على أي مؤسسة تسعى للارتقاء أن تكون في مستوى تطلعات المحيط

- الاقتراحات:

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي والتي تمحورت حول استخدام الإدارة الرياضية للتكنولوجيا المعلومات ومدى تأثيرها على الإداريين من حيث الأداء، وأردنا أن نختتم هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

✓ تشجيع الدراسات الأكاديمية التي تتناول موضوع الإدارات الرياضية بشكل علمي والتعرض لعملية التسيير للإدارة الرياضية بمختلف أنواعها.

✓ العمل على تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل الإدارة الرياضية لما لها من مزايا في سرعة أداء العمل والدقة فيه.

✓ تسطير البرامج التدريبية لفائدة الموارد البشرية للرفع من كفاءتها ويجب أن تكون هذه الدورات التدريبية بصفة دائمة ومستمرة من أجل خدمة الرياضة بشكل عام.

✓ التكوين في مجال استعمال تكنولوجيات الاتصال الحديثة كشرط للتوظيف.

✓ الاطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال والاعتماد عليها في عملية إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار محيطها وظروفها.

✓ ضرورة تبني استراتيجيات التكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة.

✓ تكثيف الدورات التدريبية

✓ توفير أجهزة الحاسوب ومعلقاتها بالأعداد التي تتناسب مع أعداد الموظفين.

✓ تكيف الهيكل التنظيمي "إنشاء مصلحة للإعلام والاتصال".

✓ إجراء دراسات أخرى للدراسة الحالية في قطاعات إدارية أو مستويات وظيفية أخرى للكشف عن العلاقة بين التكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.

الخاتمة



خاتمة عامة:

تعتبر الرياضة اليوم ظاهرة اجتماعية واقتصادية جعلت الدول بكل أنواعها (متخلفة ومتقدمة) تولي اهتمام واسع بالرياضة لما تلعبه هذه الأخيرة في نقل حضارتها إلى الأمم الأخرى. قد انطلقت دراستنا من مشكلة هل هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الوظيفي للإدارة في مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي وما تفرع من فرضيات. وقد توصلنا من خلال دراستنا من خلال النتائج المتحصل عليها، أن لتكنولوجيا المعلومات تأثير كبير على أداء موظفين. فهي تسعى إلى تحقيق الترابط بين مختلف النشاطات داخل الإدارة الرياضية وكذلك تطور مجالات البحث والتصميم، داخل الإدارة الرياضية. وهذا ما يزيد من نسبة أداء الموظفين ويساهم في ربح الوقت من أجل تحقيق أهداف عامة تخدم الصالح العام للإدارة الرياضية. ولعل إمتلاك التكنولوجيا الحديثة أولاً والتحكم فيها ثانياً هي الخطوة الأولى لمعرفة كل ما هو جديد لأن أهم ميزة تميز الجودة في العمل الإداري في العصر الحالي المبني على المعرفة هي الإهتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا الحديثة.

قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب.

1. إبراهيم احمد الصعيدي، نظم المعلومات المحاسبية، 1998م.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003م.
3. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية_نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003م.
4. أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، ط1، دار الميرة، عمان، 2006م.
5. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
6. أحمد إبراهيم أبو حسن، الإدارة والإسلام، ط5، 1993م.
7. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، 2004م.
8. أحمد بشر وآخرون، السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية، دار غريب، القاهرة، 2001م.
9. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002م.
10. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
11. أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
12. أسامة الباز، مصر في القرن 21 الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1996م.
13. أسامة أمين ربيع، التحليل الإحصائي، ط2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2007م.
14. إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، 2000م.
15. ايجرت ماكس ايه، التحفيز، ترجمة: مكتبة جرير والرياض، 1998م.
16. إيهاب صبيح، محمد زريق، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر للكتب العلمية للنشر، مصر، 2001م.

17. بريرة كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لمنشر، الأردن، 2008م.
18. تايلور تشارلز، التجديدات في التربية العلمية والتكنولوجية، ترجمة: ميخائيل حوري، بلجيكا، 1988م.
19. تركي سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ، 1995م.
20. جمال أبو شنب، العلم والمجتمع والتكنولوجيا، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999م.
21. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006م.
22. جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008م.
23. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
24. حسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001م.
25. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
26. حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق.
27. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م.
28. خيثم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، 1999م.
29. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2001م.
30. درة إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م.
31. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002م.
32. الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارة اقتصادية)، دار وائل للطباعة والنشر، 1996م.
33. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011م.
34. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، 2000م.
35. السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999م.

36. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
37. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006م.
38. سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م.
39. السيد حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
40. السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2001م.
41. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الشروق، 2005م.
42. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر الجديدة، 1997م.
43. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
44. عاطف زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
45. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000م.
46. عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007م.
47. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006م.
48. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993م.
49. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
50. عبد المجيد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997م.
51. عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، 2002م.
52. عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998م.
53. عبد المللك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1، نوفمبر 2001م.

54. عبد اليمين بوداود، عطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م.
55. عبده سمير، العرب والتكنولوجيا، دار الأفاق الجديدة، بيروت، 1981م.
56. عبودي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
57. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000م.
58. عفاف عبد المنعم درويش، تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية، الناشر منشأة المعارف الإسكندرية جلال خزي وشركائه، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009.
59. علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997م.
60. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
61. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
62. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م.
63. اللوزي موسى، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، الأردن، 1995م.
64. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010م.
65. محمد الفيومي وأحمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، كلية التجارة، الإسكندرية.
66. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م.
67. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
68. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1995م.
69. محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتبار قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2000م.
70. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000م.
71. محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عصر المعلومات، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997م.

72. محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
73. محمد نصر الدين رضوان، الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطبع والنشر، 2003م.
74. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990م.
75. مرعي محمد، دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرياض للنشر، دمشق، 2001م.
76. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، ط1، الرواق للنشر، عمان، 2000م.
77. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002م.
78. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، 2000م.
79. مفتاح محمد دياب: معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1995م.
80. مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999م.
81. موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية (بوزيد صحراوي وآخرون، مترجم)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004م.
82. نعمان عبد الغني، الإدارة الرياضية في مجال كرة القدم، 2009م.
83. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، ط1، مملكة البحرين، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، 2010م.
84. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011م.
85. الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دائل وائل للنشر، عمان، 2003م.
86. وليم روكترز، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الاختراع إلى عصر المعلومات، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.

ثانيا: الرسائل الجامعية.

1. إيمان محامد، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008م.
2. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008م.
3. الخليفة زياد سعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007م.
4. دومي عبد الوهاب، تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003م.
5. علوطي لمين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، 2004م.
6. العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003م.
7. فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007م.
8. لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، رسالة ليسانس، قسم التجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003م.
9. نويوة صباح وآخرون، نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ليسانس، قسم التجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003م.

ثالثا: المجالات.

1. بيتر داركر، نشأة مجتمع المعرفة، ترجمة، عصام الشيخ قاسم، مجلة الثقافة العالمية، العدد 71 .
2. عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1، نوفمبر 2001م.
3. محمد عبود حسن الزبيدي، علم المعلومات نشأته وتعريفاته، مجلة العربية 3000، ص201-202.

4. نادية جبر عبد الله وعثمان حسن عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 31، الإسكندرية.

رابعاً: المقالات.

1. عصام أحمد فرحات، إعداد القوة العاملة لمجتمع المعلومات على الموقع www.moe.edc.org في 2011/01/20.

خامساً: المراجع بالفرنسية

1. Encyclopédie de la gestion et du management, DALLOZ édition, Paris, 1999.
2. Encyclopédie de la gestion et du management. OP.CIT.
3. Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, éd. Économica, paris, 1998.
4. Lakhdar lallem, les système d'information pour la gestion ISGP, PARIS, 2000.
5. Patrick Romagni, l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management LPM. paris. 1998.

سادساً: المواقع الإلكترونية.

- www.unesco.org le 04/04/2010.

- زيد بن محمد الرماني صناعة المعلومات على الموقع: www.al-jazirah.com في 2010/04/04.

الملاحق



DIRECTION DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS D'ALGER

2017 3 جاني

- Administration
- Administration
- Inspection
- Pour étude et avis
- Pour information
- Pour Contrôle
- Pour Exécution
- Pour Suite à donner
- Me tenir informé
- M'en parler
- Me soumettre un élément de réponse
- Urgent
- Retour
- Pour suivi
- Me voir

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

رقم: /م.ع.ت.ن.ب.ر/2017

إلى السيد: جبير الشيباني، رئيس قسم الرياضة
ولاية الوادي

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطاب (ة): سبج طابوق، منجز
في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص: إدارة وتنظيم رياضي
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في.....

رئيس القسم

رئيس قسم الإدارة والتنسيق الرياضي

أشرف عبد المالك

وزارة الشباب والرياضة
مديرية ولاية الوادي
البريد الوارد رقم:
التاريخ: 3 جاني 2017



جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد التربية البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير منشآت رياضية

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية
تخصص: ادارة وتسيير رياضي.

دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة
الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة

من إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذ :

◀ بحير طارق عزيز - د. بلوني عبد الحليم

أعزائي الاداريين الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة بصدق وصراحة
تامة ولنا منكم جزيل الشكر على مساعدتكم المخلصة.

ملاحظة هامة:

الرجاء منكم قراءة جل الأسئلة وفهم أهدافها جيدا قبل الإجابة عليه وذلك بوضع علامة x في المكان الذي تراه
ملائما للموقف حسب السؤال المطروح.

السنة الجامعية: 2016 / 2017

المحور الأول: توجد تكنولوجيا معلومات في الإدارة الرياضية؟

- هل الإدارة الرياضية موقع الكتروني (Email)؟
 نعم لا
- هل تمتلك المؤسسة أجهزة تكنولوجيا متطورة؟
 نعم لا
- هل تواكب الإدارة الرياضية العمولة؟
 نعم لا
- هل تساهم الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية؟
 نعم لا
- هل تعتمد الإدارة على الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها؟
 نعم لا
- هل يمكن للإدارة الرياضية التحلي على الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني؟
 نعم لا
- هل تتواجد في الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل الطابعات والمسحات الضوئية؟
 نعم لا
- هل توفر المؤسسة الحماية اللازمة للبيانات والمعلومات؟
 نعم
- هل تعزز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة؟
 نعم لا
- هل استخدام تكنولوجيا المعلومات تخفض من النقاقات المالية للإدارة الرياضية ككل؟
 نعم لا

المحور الثاني: دور التكنولوجيا في تطوير الأداء البشري للإدارة الرياضية.

- هل تسهل تكنولوجيا المعلومات أداء الموظفين داخل الإدارة؟
نعم لا
- هل تمتلك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات؟
نعم لا
- هل تعتمد المؤسسة في التواصل بين الموظفين على التكنولوجيا؟
نعم لا
- هل تتواجد أجهزة متطورة تتناسب مع أعداد الموظفين؟
نعم لا
- هل تعقد دورات تكوينية لتأهيل الكوادر بالمؤسسة الرياضية على استخدام النظم الإدارية الحديثة؟
نعم لا
- هل يعتمد جميع الموظفين في القيام بوظائفهم على الأجهزة المتطورة؟
نعم لا
- هل تكنولوجيا المعلومات تقلل من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة؟
نعم لا
- هل توفر المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف؟
نعم لا
- هل تقلل تكنولوجيا المعلومات من نسبة خطأ الموظفين؟
نعم لا
- هل استخدام تكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على معلومات خاصة بالموظفين؟
نعم لا

المحور الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة.

- هل امتلاك المؤسسة تكنولوجيا حديثة تساعد في تحقيق أهدافها؟
نعم لا
- هل تتيح التكنولوجيا في متابعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الأخرى؟
نعم لا
- هل لتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا
- هل تتناسب الأهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة؟
نعم لا
- هل يوجد تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات؟
نعم لا
- هل تساهم تكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو منحرفين)؟
نعم لا
- هل تسهل التكنولوجيا المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة؟
نعم لا
- هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير عالمية؟
نعم لا
- هل تتيح تكنولوجيا المعلومات تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن؟
نعم لا
- هل تساهم تكنولوجيا في حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسة التابعة لها؟
نعم لا



جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد التربية البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير منشآت رياضية

استمارة استبان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية
تخصص: ادارة وتسيير رياضي.

دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة
الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة

من إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذ :

◀ بحير طارق عزيز-د.بلوني عبد الحليم

أعزائي الاداريين الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة بصدق وصراحة
تامة ولنا منكم جزيل الشكر على مساعدتكم المخلصة.

ملاحظة هامة:

الرجاء منكم قراءة جل الأسئلة وفهم أهدافها جيدا قبل الإجابة عليه وذلك بوضع علامة x في المكان الذي تراه
ملائما للموقف حسب السؤال المطروح.

السنة الجامعية: 2016 / 2017

المحور الأول: ماهي استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي؟

- هل الإدارة الرياضية موقع الكتروني (Email)؟
 نعم لا
- هل تواكب الإدارة الرياضية التطورات الحديثة في ميدان تكنولوجيا الاتصال في الإدارة الحديثة؟
 تواكب لا تواكب إلى حد ما
- هل تساهم الانترنت في متابعة أنشطة الإدارة الرياضية؟
 قليلا كثيرا أحيانا
- هل تعتمد الإدارة على الوسائل التكنولوجية في أداء وظائفها؟
 دائما أحيانا نادرا
- هل يمكن للإدارة الرياضية التخلي على بعض الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني؟
 كليا جزئيا لا يمكنها
- هل تتواجد في الإدارة الرياضية أجهزة تقنية متطورة مثل الطابعات والمسحات الضوئية؟
 متوفرة منعدمة ناقصة
- هل توفر المؤسسة أجهزة الإعلام الآلي لموظفيها؟
 المحمولة المكتبية الاثنين معا
- هل توفر إدارة المؤسسة لموظفيها الأترانت؟
 متوفرة منعدمة ناقصة
- هل تمتلك المؤسسة شاشات إلكترونية للعرض والإعلانات؟
 تمتلك لا تمتلك عن طريق لافتات
- هل توفر المؤسسة الحماية اللازمة لقاعدة البيانات والمعلومات؟
 نعم لا قليلا
- هل تعزز تكنولوجيا المعلومات في التكامل بين المصالح الإدارية المختلفة؟
 كليا جزئيا لا تعزز
- هل استخدام تكنولوجيا المعلومات تخفض من النقاقات المالية للإدارة الرياضية ككل؟
 قليلا كثيرا نسبيا





المحور الثاني: ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي.

- هل تسهل تكنولوجيا المعلومات أداء الموظفين داخل الإدارة؟
 كثيرا قليلا نسبيا
- هل تمتلك الإدارة الرياضية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة كل جديد في تكنولوجيا المعلومات؟
 كل الموظفين عدد قليل منعدمين
- هل تعتمد المؤسسة في التواصل بين الموظفين على التكنولوجيا؟
 دائما أحيانا نادرا
- هل تتواجد أجهزة متطورة تناسب مع أعداد الموظفين؟
 متوفرة غير متوفرة ناقصة
- هل تعقد دورات تكوينية لتأهيل الكوادر بالمؤسسة الرياضية على استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة؟
 دائما أحيانا نادرا
- هل تقوم بالمشاركة في المنتديات للاستفسار حول بعض العراقيل التي تخص مجال عملك؟
 كثيرا قليلا نادرا
- هل تكنولوجيا المعلومات تقلل من تنقل الموظفين بين فروع المؤسسة؟
 كثيرا قليلا نسبيا
- هل توفر المؤسسة بريد إلكتروني لكل موظف؟
 نعم لا إلى حد ما
- هل تقلل تكنولوجيا المعلومات من نسبة خطأ الموظفين؟
 قليلا كثيرا إلى حد ما
- هل استخدام تكنولوجيا يؤدي إلى سرعة الحصول على معلومات خاصة بالموظفين؟
 نعم لا أحيانا
- هل تقوم علاقة في مواقع التواصل مع عمال آخرين في نفس مجال عملك لهدف تبادل الخبرات والمهارات؟
 كثيرا أحيانا نادرا

المحور الثالث: ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي.

- هل امتلاك المؤسسة تكنولوجيا حديثة تساعد في تحقيق أهدافها؟
كثيرا قليلا إلى حد ما
- هل تتيح التكنولوجيا في متابعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الأخرى؟
نعم لا أحيانا
- هل لتكنولوجيا الحديثة دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا نوعا ما
- هل تناسب الأهداف المحددة للمؤسسة الرياضية مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة؟
كلها جزئيا نسيبا
- هل يوجد تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات؟
دائما أحيانا نادرا
- هل تساهم تكنولوجيا في تسهيل الاتصال الخارجي (مستثمرين أو منخرطين)؟
كثيرا قليلا أحيانا
- هل تسهل التكنولوجيا المعاملات المالية داخل وخارج المؤسسة؟
كثيرا قليلا أحيانا
- هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تصميم المنشآت التابعة للمؤسسة وفق معايير عالمية؟
عالية متوسطة منخفضة
- هل تتيح تكنولوجيا المعلومات تبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية الأخرى داخل وخارج الوطن؟
كثيرا قليلا إلى حد ما
- هل تساهم تكنولوجيا في حصر الرقعة الجغرافية للمؤسسة التابعة لها؟
كثيرا قليلا إلى حد ما

- قائمة الأساتذة المحكمين -

الرقم	اسم الأستاذ	التخصص	الجامعة	الإمضاء
01	أ. د. محمد عبد السلام	إدارة الأعمال والسياسة الرياضية	جامعة بنها	
02	أ. د. محمد	إدارة الأعمال	جامعة بنها	
03	أ. د. أحمد	تربية	جامعة بنها	
04	أ. د. محمد	تربية	جامعة بنها	
05

ملخص الدراسة

1-عنوان الدراسة: دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي.

2-هدف الدراسة: إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

3-مشكلة الدراسة:

ما دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

4-فرضيات الدراسة:

- دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

✓ هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي

✓ لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي.

✓ هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي.

5-إجراءات الدراسة الميدانية:

- عينة الدراسة: أخذنا نوع العينة المقصودة من أفراد مجتمع الدراسة. - المجال الزمني والمكاني: كانت بداية دراستنا الميدانية في الفترة الممتدة بين أواخر شهر أكتوبر سنة 2016 إلى 2017/04/20 حيث قمنا في هذه الفترة وتوزيع استمارات الاستبيان على إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي.

- المنهج المتبع: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

- أدوات الدراسة: اعتمدنا في بحثنا على والاستبيان الموجه للإداريين أما الأساليب الإحصائية فاعتمدنا على معامل ألفا كرومباخ والقاعدة الثلاثية والدوائر النسبية ومربع كا.

6-نتائج الدراسة:

❖ هناك استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب لولاية الوادي.

❖ لتكنولوجيا المعلومات دور في تطوير أداء العاملين في مديرية الشباب لولاية الوادي.

❖ هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مديرية الشباب لولاية الوادي.

7-الاقتراحات والتوصيات:

➤ تسطير البرامج التدريبية لفائدة الموظفين للرفع من كفاءتها ويجب أن تكون هذه الدورات التدريبية بصفة دائمة ومستمرة من أجل خدمة الرياضة بشكل عام.

➤ التكوين في مجال استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة كشرط للتوظيف.

➤ ضرورة تبني استراتيجيات التكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة.

➤ تسطير البرامج التدريبية لفائدة الموظفين للرفع من كفاءتها ويجب أن تكون هذه الدورات التدريبية بصفة دائمة ومستمرة من أجل خدمة الرياضة بشكل عام.

➤ تكثيف الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة.

➤ تشجيع البحث والدراسة في هذا المجال.